



**«Todo lo que querías saber
sobre el coaching,
pero no sabías a quién preguntar»**

Índice

1. *Agradecimientos*
2. Coaching: una palabra con significado propio
 - 2.1.1. ¿Qué es el coaching?
 - 2.1.2. ¿Por qué este libro?
 - 2.1.3. ¿Por qué estos autores?
3. Introducción
4. «Lo que el pensamiento pueda configurar el hombre puede alcanzar»
5. «Abre el melón»
6. Testimonio de coaching
 - 6.1.1. Caso nº 1: Tú eliges
7. Concepto de coaching
 - 7.1.1. Caso nº 2: ¡Atrévete a soñar!
8. Life coach o coach personal
9. Cualidades y habilidades de un buen coach
 - 9.1.1. Caso nº 3: Coaching en Empresas, «El Tercer Ojo»
10. Metodología del coaching
11. Siete etapas de un proceso de coaching
 - 11.1.1. Caso nº 4: Tenerlo todo menos la felicidad
12. Distinciones entre coaching y terapia, training/formación, counselling, consultoría, gerencia, mentoring, entrenamiento deportivo
 - 12.1.1. Caso nº 5: Una crisis de confianza en sí mismo
13. Preguntas más frecuentes sobre el coaching
 - 13.1.1. Caso nº 6: Me falta algo... y no sé lo qué es
14. Una nota personal
15. Ejemplo de una sesión utilizando un modelo específico del coaching: diálogo entre coach y cliente
 - 15.1.1. Caso nº 7: A mi edad... ¿qué voy a hacer ahora?
16. ¿Cuál es la educación o experiencia ideal de un coach?
17. ¿Estás seguro de que quieres convertirte en un coach? (test)
18. ¿Cuáles son algunos de los beneficios de llegar a ser un coach?
 - 18.1.1. Caso nº 8: Cómo superé mis miedos a través del coaching vía e-mail
19. ¿Estás listo, deseoso y preparado para recibir coaching? (test)
 - 19.1.1. Caso nº 9: Cuando decir 'no' nos hace vivir mejor
20. La rueda de la vida
21. Diseña tu propia rueda de la vida
 - 21.1.1. Caso nº 10: Todo trabajo y ninguna diversión
22. Un relato personal
23. La Fama de "Abre el Melón"
24. Ecos de los cursos del Instituto Internacional de Coaching

Agradecimientos

Este libro es el resultado del contacto de los autores con diversas experiencias y muchas personas. Sin el apoyo de estas personas, tanto moral como físicamente con sus aportaciones, este proyecto no hubiera visto la luz, al menos durante varios años más.

Se nos hace difícil mencionar a tantas personas que han tenido relación con el nacimiento de este libro, sin miedo a dejarnos a alguien fuera. Comenzando por Rocío Rodríguez Gómez, que buscando nuestro apoyo, nos inspiró con su trabajo y, sin darse cuenta, nos animó a sacar este libro en buena hora. Mi buen amigo Tino, que con su enorme creatividad y sentido del humor tuvo la inspiración de un título que atrajo a muchos, incluso antes de que saliera publicado. A Marta Ibáñez, Gemma Gómez y Marián Menéndez, por su valiosa opinión.

A Carmen Nieto, por su incondicional apoyo y por ser una de las piezas claves en la elaboración de este libro. A María Elena Denjoy, por su historia personal y por lo mucho que aportó, también sin saberlo ella misma. A Juan Manuel Nieto, por su inspiración inicial. A los coaches Julio Olalla, Georges F. Metcalfe, Gabrielle Blackman-Sheppard, Lupita Volio, Sam Veasey, Martin Haworth, Mike Thomlinson, Aboodi Shaby, Sarah Litvinoff, Emma Cherry, Bebe Jacobs: todos aportaron historias, comentarios y observaciones que, de alguna u otra forma, han influido en la realización de esta obra.

A mis padres (de José), por haber sido y seguir siendo una motivación en mi camino. A amigos como Steve Blower, Sunny Stouts, Martín Osborne, Heidi Ashley-Hacker y otros, que creyendo en mí (José) me han ofrecido la energía necesaria para continuar cuando las cosas iban cuesta arriba.

A nuestros clientes, de los cuales no mencionamos sus nombres por respeto profesional, por habernos permitido aprender junto a ellos, mientras andaban su propio camino, y por ofrecernos historias sencillas y cotidianas, que serán de gran inspiración para que otros alcancen una vida mejor. Son, posiblemente, lo más importante, pues sin ellos no habría libro y no existiría esa luz necesaria que a todos nos hace falta para superar momentos en los que las nubes parecen posarse tan sólo sobre nuestro tejado.

A nuestro editor, Aguilar, por la confianza depositada en nosotros para la publicación del libro en Mayo 2002, y para autorizar el uso de la portada original para esa edición electrónica.

Coaching:

una palabra con significado propio

En la actualidad, tanto los individuos como las empresas sienten la necesidad de buscar algo que les aporte más que un simple beneficio material. Se preocupan de estar al día en cuanto a formación de base y adquisición de conocimientos especializados de algún tipo. En el mercado hay una oferta bastante amplia en lo que a educación se refiere, aunque varía mucho en contenidos y calidad.

Sin embargo, para poder avanzar en la vida, bien sea profesional o personalmente, lo que cuenta no es lo que sabemos, sino cómo aplicamos los conocimientos y habilidades que hemos desarrollado. Las relaciones que establecemos y cómo las realizamos, las metas que nos proponemos y cómo las conseguimos, y lo que valoramos y cómo lo disfrutamos influyen decisivamente en nuestro éxito y en nuestra calidad de vida. Casi todos echamos mano de relaciones de apoyo de diferentes tipos para que nos ayuden a navegar con buen rumbo. Ahí están los amigos, los familiares, los compañeros y las relaciones más o menos formales de fomento y desarrollo, tipo mentor o padrino. La propia capacidad de establecer y desarrollar relaciones, marcar metas y desafíos y conectar y disfrutar de valores que merecen la pena constituye en sí una serie de habilidades vitales muy importantes.

El término *coach* va ligado usualmente al mundo deportivo; su traducción literal es 'entrenador', de ahí su asociación con el deporte. Hacer *coaching* significa 'entrenar a otros'. Sin embargo, entrenarse tiene más que ver con practicar y desarrollar hábitos apropiados. Esto es fundamental en ciertos deportes, pero en la mayoría de las funciones profesionales, lo que hace falta no son hábitos y mera variabilidad, sino más bien habilidad, flexibilidad y saber identificar uno mismo el camino que hay que seguir, sin esperar que otros nos lo marquen, con la consecuencia añadida de no dejarnos espacio para nuestro propio desarrollo.

Se me ha preguntado muchas veces por qué 'coaching' y no 'entrenamiento' o 'entrenando', que son las traducciones literales de este vocablo. La respuesta siempre es la misma: no hay una traducción exacta del significado de 'coaching personal', sí de la palabra, pero no del concepto.

Cuando una persona aprende algo y después aprende otra cosa cuyas palabras para definirla son las mismas que lo primero que aprendió, da lugar a confusión y a una posible malinterpretación del significado y contenido de lo que se aprende en segundo lugar. En otras palabras, si yo digo que el coaching es entrenamiento, se relaciona inmediatamente con aquello que ya se conoce y que tiene que ver con entrenar, ya sea en el deporte (entrenador) o en el mundo empresarial (entrenamiento de personal). Sin embargo, en ambos casos se dispersa el significado real que le damos en este libro. El significado del término coaching se parece a los conceptos que ya se conocen sobre entrenamiento, PERO NO ES LO MISMO. Por lo tanto, es más fácil aprender una palabra original, 'coaching' o 'coaching personal', y asociarla con un concepto nuevo, que aprender conceptos nuevos que pueden ser confundidos por la utilización de palabras iguales pero con significados diferentes.

Todas las lenguas adoptan palabras de otros idiomas, ya sea por no tener el significado exacto en la suya propia, por tener ciertos matices que no se dan en otras lenguas, por

facilidad fonética, por adopción de uso en ciertos círculos y comunidades, etcétera. Esta circunstancia enriquece el vocabulario y mejora la comunicación.

¿Quién que tenga el castellano como lengua nativa no ha dicho alguna vez *voilà* (francés), *agur* (vasco), *ne pas res* (catalán) o *bye* (inglés)? Sabemos que no es castellano y lo utilizamos sin ningún problema. Existen palabras que son muy difíciles de traducir, porque cada lengua tiene una idiosincrasia propia debido a su cultura. En el castellano que se habla en Argentina, por ejemplo, hay términos que poseen un significado diferente del castellano que se habla en España, a pesar de que la palabra se escriba igual.

¿Por qué intentar traducir un término que tiene un significado propio y que no se puede expresar con una sola palabra en otra lengua?

Elige tú mismo cómo llamarlo, pero ten en cuenta que siempre tendrás que añadir explicaciones, en función de qué vocabulario utilices. Cuando digas, como a mí me ha pasado, «esto es una especie de entrenamiento» –por dar el significado literal–, entonces es posible que te comenten algo así: «Ah, ya sé lo que es, o sea, tú le dices a la gente lo que tiene que hacer para ser mejor, ¿verdad?».

Deja tu mente abierta y, cuando hayas leído este libro, decide tú mismo cómo denominarlo. Lo que no puede discutir nadie es que el coaching personal tiene su propio significado.



¿Qué es el coaching?

En términos generales, el coaching es una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades, y, al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde desees. Partiendo de la base de que ya realizas muy bien (o, como mínimo, adecuadamente) tus tareas profesionales, nos planteamos las siguientes preguntas: ¿cómo podemos mejorar el trabajo? ¿Qué podemos hacer para que éste sea más útil, más relevante y, por qué no decirlo, más agradable? ¿Qué me falta en mi vida personal y cómo puedo conseguirlo? El coaching tiene como meta ayudarte a desarrollar tu fuerza y a superar tus debilidades, para adaptar de manera óptima tu capacidad y tus habilidades a las circunstancias y desafíos. Aunque en la formación que realizan muchas consultoras hay un componente de coaching individualizado, su propósito es la adquisición de nuevas habilidades y suele realizarse en grupos.

Muchas personas confiesan sorprenderse cuando descubren de lo que son capaces. Lo que inicialmente parece una cuestión de «afinar un poquito», resulta ser una vía muy potente de autodesarrollo. Esto, en el mundo actual, va camino de convertirse en una necesidad perentoria. No son los aspectos técnicos de un campo profesional los que suelen ser susceptibles de mejora, sino lo que realizan las personas en ellos. La diferencia es sutil, pero significativa. Es aquí donde los coaches tienen pericia. Su ayuda y consejo pueden conseguir que vayas muy por encima de lo que te habías planteado. Desde cuestiones básicas de influencia y liderazgo, hasta reuniones, trabajo con equipos grandes, transiciones entre trabajos, proyectos, innovación y creatividad, o sencillamente sacar más provecho y obtener más satisfacción del trabajo. Muchos profesionales y directivos están descubriendo en qué les puede ayudar.

Desde el punto de vista laboral, ésta es una época históricamente privilegiada. Los cambios son tan veloces que lo que hemos aprendido dos años antes, casi no tiene aplicación en la actualidad. Los individuos y las empresas están inmersos en un fenómeno de globalización que hace que aquéllos que no logren ser competitivos a nivel internacional tengan el alto riesgo de desaparecer. El coaching parece ser una de las herramientas más adecuadas para ayudar en este proceso de cambios. Grandes firmas como IBM, Nec, Bell, Citicorp, Motorola, AT&T, e incluso entes públicos como el Gobierno de Canadá, han elegido el coaching. Su técnica combina la posibilidad de un cambio más o menos rápido, la obtención de resultados y la organización de procesos con la dignidad y el respeto por el ser humano. **Incluso a nivel personal y fuera de un ambiente profesional, el coaching aporta elementos para lograr los sueños y objetivos personales** que siempre se buscan, y que gracias a la figura del coach, ahora son más accesibles.

Las empresas y los individuos deben afrontar la globalización, las nuevas tecnologías y los nuevos entornos económicos, y para obtener éxitos necesitan contar con la aceptación de las personas. Este cambio es para el individuo un proceso psicológico altamente emocional en el que la razón juega un papel secundario. Ayudar a las personas, y por tanto, a las organizaciones, a vivir el cambio, minimiza el impacto negativo de éste, disminuyendo la resistencia y el tiempo de adaptación a la nueva situación y ejerciendo un efecto beneficioso sobre la productividad.

Aprender a gestionar el cambio, en cada una de sus fases, es una habilidad para directivos y managers de organizaciones que se encuentran ante un proceso de cambio, o inmersas en el mismo, y quieren minimizar el impacto salvaguardando la productividad. El programa completo va dirigido a directivos y managers, que deben actuar como gestores del cambio,

con el objetivo de desarrollar habilidades y comportamientos que les permitan liderar el proceso y servir, al mismo tiempo, de referentes a sus subordinados, abogando por una aproximación homogénea al cambio.

Los cambios en el entorno plantean a los trabajadores y a las empresas la necesidad de enfrentarse constantemente ante nuevos retos y situaciones. Esta situación les exige desempeñar habilidades y competencias para las cuales no han recibido el suficiente entrenamiento y les afecta en su rendimiento y en su satisfacción personal. Como respuesta a estos nuevos retos surgió el coaching, entendido como un servicio estructurado y flexible que un coach presta a un directivo de alto valor para su organización, dirigido a ayudarlo a modificar comportamientos y actitudes que pueden frenar su rendimiento profesional, su promoción o su retención. El coaching es, por tanto, un método de preparación individualizada que se desarrolla en un entorno y en un clima de absoluta confidencialidad y confianza y que surgió como necesidad de las compañías para ayudar a sus directivos a desarrollar o modificar sus habilidades, competencias y conductas y para elevar al máximo su eficacia profesional. A nivel personal, ayuda a obtener lo mejor de cada individuo para llevar una vida más satisfactoria.

A nivel mas de individuo fuera de una organizacion empresarial o del campo profesional, el coaching te ofrece un mentor/consultor/amigo, sin decirte lo que tienes que hacer, pero estando ahí, disponible para que cuando sientas el paron mental y tengas a quien recurrir para que tu marcha hacia el objetivo que te hayas marcado no sufra tanto o superes la barrera que te puedas encontrar en el camino.

Desde un ama de casa hasta un director general, todos tienen circunstancias personales que afectan sus vidas, y a veces hasta la de los demas alrededor de ellos. Ya no es solamente el trabajo lo que afecta nuestras vidas para bien o para mal, sino nuestras vidas personales, relaciones de pareja, autoestima, confianza, etcetera lo que hace que no podamos progresar dentro de nuestros propios circulos personales, y a veces de nuestras aspiraciones profesionales. De aqui que tu coach personal te ofrezca ese apoyo y punto de inspiracion que te haga lograr mucho más del sentir de la vida.



Introducción

*«Lo que el pensamiento pueda configurar
el hombre puede alcanzar»*

Admiro la complejidad del pensamiento y su potencial, así como la belleza de su laberinto enigmático. Me pregunto: ¿dónde está el límite, si existe, del pensamiento humano? ¿Por qué algunas personas son capaces de convertir un pensamiento inimaginable, en principio, en realidad y otras tan sólo alcanzan a verlo dentro del «melón»?

Hacer realidad un pensamiento, una idea o un sueño es parte del juego de la vida. Todos los juegos requieren o exigen de cada uno de nosotros estrategias, valentía, reflexión, voluntad, perseverancia. Algunos seres humanos logran jugar como si fuera un pasatiempo y otros pasar el tiempo como si fuera un juego, pero todos requieren de ciertas armas para extraer lo mejor de sí mismos.

La acción sin visión tiene una vida corta. La visión sin acción es tan sólo un sueño, o incluso una pesadilla. Debe tener un sentido, una razón de ser, de lo contrario puede llevar al caos y, consecuentemente, al agotamiento y a la frustración. La acción encaminada hacia un fin, hacia una meta, comporta la materialización del pensamiento, la obtención de los deseos y la satisfacción del yo.

Doy testimonio, y en esto estaremos todos de acuerdo, de que uno no sale indemne siempre en cada intento, pero: *«Así es la vida, así son los pensamientos y acciones que tomamos y no tomamos».*

Nuestro cerebro nos guía y nos pierde, nos delata y nos protege, nos empuja y nos detiene, se quiera o no, nos ofrece una minúscula porción de lo que es capaz de revelar. Debemos ser conscientes de cada uno de nuestros actos con sus aciertos y desaciertos. Mastiquemos la experiencia y exprimamos el pensamiento con el fin de abarcar lo inabarcable y alcanzar lo inalcanzable.

Todo esto me hace recordar un simple y sencillo hecho cotidiano que ocurría en mi hogar hace ya más de veinte años, y que, en cierta medida, se asemeja a esta sinuosa reflexión y despierta en mí una sonrisa, pues la vida y mis propios pensamientos me han llevado hasta donde estoy ahora, trabajando con las mentes de otros seres humanos, ayudándoles a plasmar esas ideas, esos sueños, esos pensamientos que llevan dentro y que, por alguna razón incongruente, no fueron capaces de convertirlos en realidad hasta que se abrieron al coaching.

Abre el melón no es una historia del coaching, ni siquiera un preámbulo a este libro, es tan sólo una metáfora sencilla que surgió de un pensamiento, que a su vez surgió de otro pensamiento, que a su vez surgió de otro pensamiento..., y que se convirtió en realidad el día en que «abrí» mi propio «melón». Por lo tanto, «abre» tu propio «melón» y mira a ver qué encuentras y qué puedes hacer con lo que hay dentro.



« ¡Abre el melón! »

A unos 400 metros de donde yo vivía, en la plaza de la Artillería, había un puesto de melones. Una cabaña de madera donde todo lo que se veía dentro y en cada esquina eran montañas de melones. Si cierro los ojos, aún puedo imaginar que veo tanto melón junto, como si fueran pelotas de rugby amarillas verdosas amontonadas dentro de la cabaña.

Mi madre solía traerlos con frecuencia a casa, pues es una fruta que a algunos de mis hermanos y a mis padres les encanta.

Recuerdo que, algunas veces, cuando mi padre iba a abrir el melón, se encontraba con que no estaba tan bueno como parecía por fuera, y entonces se lo echaba en cara a mi madre por no haber elegido uno bueno. Muchas veces yo no prestaba atención a lo que decía mi padre, hasta que un día mi madre le dijo que fuera y lo comprara él mismo, si tan bueno era eligiendo melones.

Y así fue. A los pocos días fue mi padre a comprar el melón, y trajo dos melones pequeños, los cuales, debo decir, presentaban un aspecto estupendo. Realmente mi padre tenía un buen ojo para ello.

Abrió el primero y: « ¡Uaoooo! ¡Qué rico está!», dijo mi hermano Ramón. Lo probó mi madre, y con esa sonrisa pícaro que tiene para darle coba a mi padre, dijo: «Sí, sí que te ha salido bueno».

Al día siguiente se abrió el otro melón, el cual parecía estar aun mejor después de 24 horas más de madurez. «Este otro no te ha salido tan bueno como el de ayer», dijo mi madre de forma suave para no herir mucho el orgullo de mi padre. Y mi padre, para no desmerecer en sus dos elecciones, replicó: «Seguramente se haya pasado un poquito de ayer a hoy». Yo no pude evitar mirarle y sonreírme mientras él mantenía su mirada certera de lo que acababa de decir.

A la semana siguiente trajo otro melón a casa, y, a pesar de que también tenía una pinta buenísima, el melón no estaba tan bueno por dentro como parecía que debía estar, vista la pinta que tenía por fuera.

Esta historia me recordó mucho a la mente de los seres humanos, y aprendí con el tiempo que algunos de los que parecen estar fenomenalmente por fuera, no están tan bien interiormente. Y al contrario, otros que no parecen estar tan buenos desde fuera, luego resulta que están estupendamente por dentro. Con ello comprendí que para descubrir algo y averiguar si realmente está bien o no, uno debe abrir el «melón». No se puede juzgar un melón ni dos melones iguales por la apariencia que tienen, sino que hay que probar realmente lo que llevan dentro, explorar en sus mentes y sacar lo mejor de su interior. Tenemos que abrir nuestras mentes y exponer todo el potencial que llevamos dentro. Un coach puede conseguir eso de ti.

El coaching ofrece herramientas tanto para evitar caer en la trampa de lo que otros ven desde fuera y que nos limita, como de lo que nosotros mismo sabemos que llevamos dentro y no lo aprovechamos. Si no lo abres, no lo sabrás nunca. El coaching ayuda a descubrir y sacar lo mejor de cada «melón». Es tan sencillo como ponerse manos a la obra y... ¡abrir el melón!



Testimonio de coaching

Lo que sigue no es una historia de coaching, sino el testimonio de una persona que trabajó con un coach durante unos cuatro meses enteramente por e-mail. Cuando terminó el coaching, ofreció las siguientes conclusiones basadas en las preguntas que su coach le hizo. Era una ejecutiva y se sometió al coaching con el fin de mejorar su presencia para hablar en público y superar ciertos miedos en este sentido. Sin embargo, acabó mejorando y aprendiendo muchas más cuestiones, como ocurre frecuentemente con este proceso.

1) Nombra una o dos cosas (o más si puedes) que recuerdes de cada sesión:

Te cuento que recuerdo muchas cosas y todas muy buenas.

Cosas como:

1. Lo primero que me impactó fue la confianza que tuviste en mí para iniciar el trabajo.
2. Siempre me dijiste que lo más importante es ACTUAR.
3. Apreciando mis logros, puedo mantener elevado mi espíritu.
4. Yo misma debo mantener elevado mi ánimo, no debo permitir que otros me desanimen.
5. Me hiciste caer en la cuenta de que estoy en el lugar que me merezco y que me he ganado.
6. Aprendí a valorarme más (casi creo que desapareció el complejo social). Me ayudó a reflexionar mucho una pregunta que me hiciste. Decía, más o menos: «Si creo que no me merezco el lugar donde estoy, entonces ¿dónde creo que debo estar?». Esto me hizo poner los pies en la tierra.
7. Yo misma manejo mi propio pensamiento y mis acciones.
8. Me dijiste que analizara y observara actuaciones buenas que me pueden servir como modelo.
9. Imaginar situaciones agradables, tal y como quiero que se desarrollen (reuniones).
10. Imaginarme al presidente de mi empresa pequeñito y en mi mano. Pensar

cosas buenas cuando espero que me lo pasen al teléfono.

11. Me pediste que no me insultara y, efectivamente, no lo he vuelto a hacer.

12. Recuerdo que me pusiste a repetir durante 21 días frases referentes a las situaciones que deseo cambiar.

13. Gritar lo que elijo para este día, y que hoy elijo ser mejor que ayer.

14. Salirme de mí misma o montarme en algo alto y observarme fuera de mí, incluso decirme o preguntarme cosas que me puedan ayudar.

15. Me hiciste ver que tengo que ser un poquito atrevida o lanzada. Es decir, hay que romper algunas reglas.

16. Hablamos sobre los conflictos con mis hijos y cómo hacerlos reflexionar. Recuerdo tu comprensión cuando te hablé de ciertas peleas que surgieron con mis hijos y mi marido en las que yo había actuado torpemente. Me recomendaste que cuando los tenga que regañar, no debo decir cosas por decir o por hacer sentir mi autoridad atemorizándoles. Tampoco amenazarlos.

17. Hablamos sobre el manejo del tiempo. Hacer una lista de las cosas que yo hago y evaluar si es necesario o no. Delegar o buscar colaboradores y hacer seguimiento.

18. Hice un ejercicio sobre las creencias, el cual ha sido valioso y creo que me ha mejorado la voz.

19. Tengo que actuar en el presente, dar prioridad a mi vida y no a la de las otras personas.

20. Hablamos de buscar metas sin estrés.
21. Me hiciste ver lo bueno que es saludar y sonreír de verdad.
22. Me hablaste de lo importante que es la postura.
23. Me recalcaste que no debo infravalorar o desmerecer a otras personas.
24. Me dijiste que un compromiso diario es anotar en mi agenda: PENSAR EN MÍ.
25. Cuando hablamos de mi niñez, me hiciste ver que el pasado quedaba atrás y que no debo sufrir por él.
26. Alguna vez hablamos de que me gustaría que mi familia, mis amigos y mis hijos me recuerden.
27. También me dijiste que yo elijo mi reacción ante lo que me dicen o hacen los demás.
28. Que no debo preocuparme por las cosas que no están a mi alcance y en las que no puedo influir.
29. También hablamos sobre la mejor manera de tranquilizarme cuando viaje en avión.
30. Siempre me recomendaste que debo ACTUAR.
31. Me hiciste ver lo bueno y valioso que es mi marido y que debo concentrarme en las cosas buenas que tiene.
32. Debo evitar los extremismos; el término medio es bueno, es decir, debo ser un poquito más flexible.

2) ¿Qué decisiones tomaste al respecto y qué es lo que estás haciendo ahora para marcar la diferencia?

Tomé varias decisiones, pero la principal es que tengo que practicar y practicar. También debo observar, escuchar, aprender las cosas buenas de las experiencias que vivo diariamente. Debo hacer que mis hijos reflexionen, en lugar de regañarlos.

3) ¿Cuáles son las diferencias que percibes ahora en tu vida?

Son varias, pero te diré las más importantes:

1. Tengo mejor relación con mi marido y mis hijos (no me involucro en sus peleas).
2. Casi puedo decir que ya no tengo complejo social.
3. Sé esperar más las cosas.
4. Analizo mucho mejor las situaciones.
5. Saludo más a las personas.
6. No me preocupo tanto por las situaciones que producen los demás (sé que no están bajo mi control).
7. Mejoré mis creencias (dejé de lado unas cuantas etiquetas que tenía arraigadas).
8. Controlo un poco más mis pensamientos antes de ciertas actuaciones.

4) ¿Cómo te sientes ahora acerca de donde estás con respecto a donde estabas antes de comenzar este «viaje» con un coach?

Me siento mucho mejor y agradecida por esta oportunidad.

5) ¿Cómo te sientes en estos momentos mirando hacia donde vas en tu vida?

Me siento muy optimista, sé que estoy logrando cosas buenas y estoy segura de que seguiré aumentando mi sabiduría. Me siento muy optimista con mi futuro y el de mi familia. Cada día seguiré trabajando en mi crecimiento personal.

6) ¿Cómo ha contribuido el coaching a mejorar tu situación?

Ha contribuido bastante, me hiciste reflexionar y me hiciste darme cuenta de lo que necesitaba para lograr mis objetivos; con esto, he logrado crecer. También me hiciste caer en la cuenta de lo importante que es ACTUAR Y TOMAR DECISIONES.



Caso nº 1:

Tú eliges

Ésta es la historia de una mujer joven, María, que trabaja organizando conferencias y museos, una profesión en la que ser mujer es difícil, y en particular en su empresa, en la que los problemas eran muy frecuentes.

No estaba contenta con su trabajo o con la empresa. No comprendía su situación: un año todo iba muy bien y, de la noche a la mañana, se encuentra con que no sabe lo que está haciendo ahí. Las relaciones con sus colegas, amigos, familia, y lo más importante para ella, con su novio, no marchaban bien.

Quería más responsabilidades, más reconocimiento y felicidad en su vida, pero no sabía por donde empezar.

Cuando su coach habló con ella por primera vez, se encontraba muy triste, baja de ánimos e inquieta. Estaba confundida porque no sabía si la culpa era de ella o de su trabajo en la empresa.

Después de la primera sesión, María comprendió que podía hacer varias cosas, que podía ganarse esa responsabilidad que tanto anhelaba. También aclaró muchas de sus dudas respecto a lo que quería obtener de su vida personal, de sus relaciones y de su trabajo.

Primeramente trabajó con su coach en el terreno de las responsabilidades, tanto de sus propias acciones como de su respuesta ante tales situaciones y ante la gente que traspasaba sus propios límites. Se enfocó también la idea de expresarse con claridad, sobre lo que ella quería decir antes de comunicarlo a los demás. Esto le ayudó a aclarar sus ideas y ganar muchos puntos en su comunicación.

Trabajaron juntos durante seis meses y, en ese tiempo, María decidió que iba a dejar la empresa tres veces. Trató de comunicar sus perspectivas a sus superiores y buscó un trabajo similar en otras compañías. Eran tiempos difíciles y, al mismo tiempo, emocionantes.

Comprendiendo lo que ocurría a su alrededor y percibiendo el éxito que se respiraba en el aire, al mismo tiempo, todo se entremezclaba con momentos de confusión, tristeza, frustración y alegría.

Durante este viaje María descubrió que lo que realmente le importaba eran las cosas pequeñas, sus amigos, su familia, su novio y su salud. Comenzó a hacer cosas para ella, y hablando de cuestiones íntimas e importantes, descubrió que a lo largo del día hay muchas horas para poder hacer todo aquello que le importaba y que no había hecho hasta ahora.

Descubrió que no necesitaba tener un gran trabajo para ser importante, y cuando consiguió un contrato con otra empresa, se dio cuenta de que la diferencia no eran sus nuevos compañeros, o su nuevo jefe, o más dinero, sino ella misma. Fue entonces cuando pudo aceptar que el trabajo no era su vida, sino una parte del viaje hacia su destino.

La relación con su madre siempre había sido difícil, nunca hablaban de cosas relevantes. María pensaba que a su madre no le importaba nada de lo que ella hiciera. Sus padres viven lejos del lugar de residencia de María. Pero cuando decidió ir a verlos, pasar el fin de semana con ellos, hablar y contarles su vida y decirles lo mucho que les quería, cambió la relación con sus padres y se convirtió en algo en lo que soñaba y no sabía si podría volver a tenerlo. En esa ocasión, incluso su madre, que parecía estar siempre criticándola, no lo hizo así. Para María fue, según ella misma describió, un milagro.

Cuando María comenzó el coaching quería conseguir un trabajo mejor y que las relaciones con su familia y su novio fueran más gratificantes, y, sobre todo, ser feliz. Tenía una actitud un tanto incrédula, pensaba que sólo con suerte conseguiría

un trabajo mejor, y quizá con esto el resto de las cuestiones mejoraría.

Su viaje durante el coaching fue muy diferente de lo que esperaba, pero más gratificante que lo que se pudo haber imaginado en un principio. Las relaciones personales, tanto con su familia como con su novio, mejoraron de tal manera que se convirtieron en las mejores relaciones que había tenido hasta la fecha. Al poco

tiempo de acabar el coaching, ya tenía planes de boda. En su trabajo está muy contenta, pero ahora está pensando en empezar algo por su cuenta. Por primera vez, María se dio cuenta de que las oportunidades están ahí, sólo hay que abrir los ojos. Con la ayuda de un experto se puede conseguir todo aquello con lo que soñamos.



El concepto de coaching

El coaching es un concepto relativamente nuevo, a pesar de que podríamos relacionarlo con la manera de pensar y actuar de filósofos como Sócrates y Platón; muchos expertos de hoy reconocerían las similitudes del coaching con la filosofía de estos autores y otros cuantos más. Pero es el principio de los noventa, cuando se fundó la primera escuela de formación de coaches en América, la fecha que se toma como referencia del nacimiento del coaching, al menos oficialmente. Hoy en día se utiliza intensamente en Estados Unidos, Japón y en varios países europeos. En otros lugares, como España, ha empezado a utilizarse sobre todo en los últimos tres o cuatro años. La primera organización de formación de coaches se funda a primeros del año 2001, el Instituto Internacional de Coaching.

El coaching exige un riguroso estudio, pero incluso en la actualidad no existen muchos lugares para acceder a una formación seria para ser coach, especialmente en español. Se trabaja no sólo la teoría del coaching, sino la producción de resultados a nivel personal y profesional. Es imposible estudiar coaching sin ser «atravesado» por esta manera de mirar el mundo.

Hoy en día existen en el mundo muchas empresas consultoras que trabajan desde el coaching, ofreciendo cursos educativos dentro de las empresas. Son una opción muy buena para comenzar un programa de cambios. Otras empresas introducen a los coaches con el compromiso de lograr determinados objetivos, para que hagan coaching a sus empleados y a sus equipos de trabajo. En este modelo el compromiso es mayor, los coaches realizan coaching de forma constante hasta que aparecen los resultados esperados.

En Norteamérica, Canadá y Reino Unido ya hay muchos gerentes y directivos que aprenden coaching y lo aplican en sus áreas de trabajo. Muchos de ellos visitan a sus clientes, otros lo realizan por correo electrónico y por teléfono. Ambas formas tienen un uso extendido en estos países.

El coaching te ayuda a conseguir los objetivos a los que te comprometes. Es una disciplina nueva que, además de realizar estos logros, permite que se desarrollen también aspectos personales y profesionales. Por medio de un sistema de preguntas, realizado siempre desde la aceptación y no desde el juicio, descubre los objetivos y cómo lograrlos. Es una relación que te acompaña mientras te ayuda en la solución de tus problemas, una nueva manera de ver las cosas que te permite actuar con eficacia y responsabilidad hacia tus objetivos, mejorar la imagen que tienes de ti mismo y profundizar en las relaciones que mantienes.

El coaching se define como «un espacio privado» que se establece entre un interlocutor y su coach, con el propósito de tomar distancia y conciencia acerca de las características de sus relaciones con el entorno, de tal manera que el interlocutor identifica los aspectos problemáticos de su gestión profesional y laboral, comprendiendo y mejorando su estilo de comunicación interpersonal y su comportamiento.

La intervención del coach, circunscrita a las vivencias personales del interlocutor sin interferir en su entorno, se focaliza en la comprensión del significado que para el interlocutor tienen los diferentes aspectos de su situación y le ayuda a fortalecer su confianza, su poder de liderazgo, sus capacidades de comunicación y, sobre todo, realiza un análisis personal que le permita tomar las mejores decisiones.

El coaching es una técnica de diálogo basada en preguntas y reflexiones que provoca una visión absolutamente diferente de los problemas cotidianos, permitiendo que las mejores respuestas del individuo fluyan hacia afuera.

Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para obtener resultados fuera de lo común y mejorar sus actuaciones. Está basado en una relación donde

el coach ayuda en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de actuar, necesarias para generar lo que se denomina cambio paradigmático o cultural. El coaching es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios desarrollándolas. Le ofrece la posibilidad al jugador o al equipo de observar el juego desde una perspectiva diferente. Asimismo, se enfoca este desarrollo de tal manera que, aunque se estudien las necesidades en un ámbito laboral, estas habilidades y actitudes benefician a la persona en su vida y en sus relaciones personales.

Otra forma de definir el coaching es como una alianza entre coach y cliente. Como toda alianza, o contrato, es un acuerdo entre las partes, y se establecen los objetivos que es necesario alcanzar, la forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo (fechas, horarios, etcétera) y la evaluación de los resultados que el «asistido» va consiguiendo.

El coach a veces realiza un desafío constructivo de la información, con el que se refiere a la comunicación clara, transparente y sincera entre el coach y el cliente. Se trata de un proceso de *feedback* (retroalimentación) sobre las conductas observadas hasta el momento. De hecho, el compromiso de ofrecer *feedback* y solicitarlo es uno de los aspectos fundamentales para lograr los objetivos.

El coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de actuar cotidianamente. Esto la convierte en una herramienta extraordinaria para la gestión de empresas y en una herramienta de valor incalculable para el desarrollo personal, ya que se obtienen metas tanto personales como profesionales. Es decir, trasciende más allá de cualquier técnica universal aplicable para todos por igual. Este modo de ser y actuar tiene como consecuencia directa el representar una pauta, una guía, una forma de dirigir a un equipo, tanto desde su dimensión colectiva como desde cada una de las dimensiones individuales de las personas que lo componen.



Caso nº 2:

¡Atrévete a Soñar!

Jorge tiene treinta y tantos años, está casado y tiene dos niños, y dirige su propio negocio, que está especializado en la compra de coches de lujo en el extranjero, para amantes de automóviles clásicos, de carreras y modernos.

Jorge llegó al coaching a través de una charla que Gabriella ofreció sobre el tema, en la que hizo especial hincapié en los valores y creencias que cada uno tiene y cómo nos afectan.

Sin cinismo y con una honestidad aplastante, Jorge mostró toda su incredulidad sobre el coaching a lo largo de una conversación con Gabriella, pero aun así decidió intentarlo, pues había algo que, aunque no sabía lo que era, de alguna manera le carcomía por dentro.

Durante la primera sesión de coaching, cuando su coach le hacía alguna pregunta, murmuraba «mmm, extraña pregunta», con un matiz de desconocimiento y casi de burla en su voz. Su coach ignoraba estos comentarios y guardaba silencio en espera de respuesta. Sentía que era difícil hacer coaching con Jorge, pues no mostraba ningún entusiasmo en su voz. Al principio, Gabriella se sintió un tanto defraudada y desanimada con él. La energía con la que estaba acostumbrada a trabajar con sus clientes, simplemente no existía. Se sentía abatida con el coaching que estaba realizando y decidió aparcarse las expectativas que tenía sobre Jorge, y trabajar con lo que éste mencionase el día de la sesión.

La tercera sesión parecía que iba a ser especialmente difícil: ambos tenían la sensación de deambular por la selva sin rumbo fijo. Entonces Jorge mencionó algo sobre carreras de coches y su voz cambió. Durante los cinco minutos siguientes y por medio de preguntas precisas, Jorge reconectó con su sueño: correr durante una temporada en

carreras de coches y alcanzar cierto nivel que él tenía en mente. Sin darse cuenta, estaba resentido y ansioso debido a su propio reloj biológico, ya que pronto sería demasiado mayor para participar en carreras de coches. Era un conductor de carreras con experiencia, que abandonó su sueño por no ser egoísta y antepuso a su familia por encima de sus pensamientos. Esto último es muy loable por su parte, pero desafortunadamente no estaba dando buenos resultados. Su relación matrimonial no iba bien, apenas tenía paciencia con los niños, y echaba tantas horas en el trabajo que su salud estaba comenzando a deteriorarse.

De repente, Jorge se dio cuenta de que no mostraba amor hacia su familia porque no se quería a sí mismo. Coach y cliente hablaban de qué opciones tenía para dar a su familia lo que ellos necesitaban de él, y así también ver qué era lo que él necesitaba de ellos. Esa misma noche, se comprometió a hablar con su mujer sobre su sueño, algo que anteriormente pensaba que no era posible.

Entonces ocurrió el milagro. Jorge decidió ir con su mujer a las islas Seychelles para disfrutar de unas románticas vacaciones, dejó de trabajar los sábados por la tarde y los domingos y pasar ese tiempo con su familia. Se apuntó para participar en carreras de coches durante el verano, y para su sorpresa, su negocio comenzó incluso a ir mejor.

Jorge parecía tan feliz y relajado que la gente se sentía más atraída hacia él y sus coches. Como él mismo comentó: «Intenté olvidarme de mi sueño, pero fue el sueño el que no se olvidaba de mí».



¿Life coach o coach personal?

El coaching es una manera interactiva de ayudar a personas, empresas u organizaciones que deseen desarrollarse rápidamente y obtener resultados óptimos. El coach trabaja con sus clientes en diferentes aspectos: la vida privada, la vida profesional, las finanzas, la salud y las relaciones humanas. Es un profesional de la escucha activa y de la observación que sabe adaptarse a las necesidades de sus clientes. Con una metodología altamente participativa y en un ambiente de confidencialidad, el coach y el coachee (cliente) desempeñan sus papeles.

El coach profesional especializado en el enfoque sistémico de una organización es un catalizador del proceso y está orientado para lograr objetivos concretos. El cliente tiene la libertad y la responsabilidad de tomar decisiones y realizar acciones para lograr determinados resultados. Ambos se involucran en la tarea de construir herramientas para generar y dirigir mejores oportunidades, poniendo en juego todos sus recursos y capacidades.

Debemos saber que el coaching implica compromiso por ambas partes. El coach trabaja induciendo al cliente para que descubra sus propios valores, creencias e ideas con los que pueda interpretar su situación. Lo guía en la práctica constante para desarrollar formas alternativas y más efectivas de responder y actuar. Al modificar algunas conductas, es posible obtener mejores resultados y mejor calidad de vida. Esto se aplica, como en todo sistema, al lugar de trabajo, a las relaciones personales y a la familia.

El **campo de acción del coach** es muy amplio. Entre otras cosas, un coach profesional ayuda a sus clientes a:

- ➔ Definir objetivos.
- ➔ Elaborar estrategias, tácticas y planes de acción que permitan concretar los objetivos.
- ➔ Utilizar mejor sus recursos.
- ➔ Tomar decisiones.
- ➔ Enfrentarse a situaciones difíciles: exámenes, entrevistas, confrontaciones, etc.
- ➔ Desarrollar las actividades profesionales.
- ➔ Establecer y mantener relaciones humanas sanas y duraderas.
- ➔ Construir la vida que le conviene realmente.

La formación que da un coach se realiza mediante contacto directo y teleformación entre coach y cliente. La teleformación consiste en la utilización del teléfono y de internet, así como de diversos materiales pedagógicos.

El coach es la persona donde se reflejan los contrasentidos del cliente, ofreciendo una forma diferente de comprender cómo se alinean en éste su propia personalidad, sus roles, sus actos y sus resultados.



Cualidades y habilidades de un buen coach

- Armonía / *rappont* (relación).
- Articular lo que está pasando.
- Automanejo de las emociones, del tiempo.
- *Brainstorming* (tormenta de ideas, creatividad).
- Claridad.
- Confidencialidad.
- Crear confianza.
- Desafío.
- Escuchar.
- Establecer y planear metas.
- Estructura.
- Fondo de la cuestión.
- Imparcialidad.
- Interés.
- Interrupciones con tacto y demostrando qué es importante.
- Intuición.
- Llevar a cabo la acción.
- Metáforas.
- Mantener la agenda del cliente.
- Mantenerse enfocado en el coaching.
- Paciencia.
- Pedir permiso.
- Preguntas poderosas (preguntas abiertas: cómo, qué, cuándo).
- Reconocer los resultados, ser consciente de ellos.
- Reencuadre.
- Responsabilidad (dar importancia a los logros obtenidos).
- Silencio.
- Solicitar información.
- Uso del lenguaje del cliente.
- Validación de los valores del cliente.
- Ver desde una posición de meta.
- Visión.
- Visualizar.

Con todo esto: ¿existe alguna persona que pueda ser coach? La respuesta es **SÍ**. No significa que una persona posea todas estas cualidades y las emplee de manera simultánea. Lo que se pretende de un buen coach es que, por lo menos, muchas de estas cualidades se encuentren presentes en él y que pueda potenciarlas para suplir la falta de las demás. El coach debe poseer también un afán de querer aprender constantemente y de desarrollarse personalmente. Las cualidades descritas anteriormente forman las características personales del individuo.

Debemos aclarar que, a diferencia de un consultor o un especialista en temas específicos de consultoría, un coach no debe poseer necesariamente conocimientos o tener experiencia en relación al tema que debe tratar con sus clientes, aunque debe estar convencido de que lo que ofrece es el mejor camino para lograr los objetivos deseados. En este sentido, un coach puede no tener conocimientos sobre consultoría organizativa, pero sabe que este tema es muy rentable para la organización a la que pertenece él y su equipo, y por tanto recomienda a sus clientes que muestren sus capacidades, vislumbrando la posibilidad de obtener beneficios para su equipo y para su organización.

Con las siguientes frases podemos resumir, en pocas palabras, qué se espera de todo buen coach:

«El coach no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto, es un facilitador, un asesor, un elevador de conciencia».

«El coach menos capaz tiende a usar su experiencia en exceso y así reduce el valor del coaching, porque cada vez que instruye de este modo, reduce la responsabilidad del discípulo».

John Whitmore, *“Entrenando para el desempeño empresarial.”*



Caso nº 3:

Coaching en empresas... "el tercer ojo."

El coaching es muy popular entre las empresas. En estos casos, se realiza cara a cara más que por teléfono, o se combinan ambos. De esta manera, se tiene oportunidad de obtener información vital sobre la ética y la cultura de la empresa.

En este caso el cliente era una compañía que manufacturaba piezas de repuesto de electrodomésticos. A pesar de que la empresa estaba situada en un único lugar, tenía claramente diferenciadas cuatro secciones de producción, cada una con su propio director. Los trabajadores llegaban a las 7.30 de la mañana, y quince minutos después, los cuatro directores de cada sección mantenían una reunión de producción con el Director General de Operaciones (DGO). Esta reunión era una tradición de más de 50 años, cuyo objetivo era planear las actividades del día, resolver cualquier problema y mantener todas las áreas de producción coordinadas.

El DGO sabía que había un problema y echaba la culpa al director de la sección de la cadena de montaje, ya que aquí es donde comenzaba el proceso de manufacturación. Era vital que operara con la mayor eficiencia para evitar cualquier efecto negativo sobre la cadena de producción.

Lo primero que hizo el coach fue reunirse con cada uno de los cuatro directores de secciones y el DGO, y pronto supo que todos llamaban TH (Tiempo de Humillación) al encuentro diario de cada mañana. Lo veían como la excusa perfecta del DGO para echar reprimendas en público sobre cualquier asunto de la compañía, descargando así su ira sobre los directores de sección.

Invitaron al coach a sentarse en las reuniones con ellos durante una semana, como observador mudo. Pronto el coach fue capaz de identificar que el DGO era

una persona muy visual (en términos de PNL, Programación Neuro Lingüística), y algunas de sus frases favoritas eran: «Muéstrame lo que quieres decir», «ponme en escena con tus datos», «representa (con gráficos) los detalles». Dos de los otros directores también eran bastante visuales. El director de la sección de Acabado y Entrega de Producto era predominantemente kinesético, o sea, alguien que tiene que realizar las cosas y sentir las para percibir las mejor, cualidad esta óptima para el cargo que desempeñaba.

Cuando el coach tuvo su primera sesión cara a cara con el director de la sección de Cadena de Montaje, observó enseguida que era muy auditivo, utilizando frases como: «él nunca me escucha», «oí lo que dijiste», «eso me suena bien». El coach trabajó con este director explicándole cómo podría cambiar su percepción hacia otra más visual, incorporando un lenguaje visual que haría que tuviera más *rapport* con sus colegas, además de ser capaz de transmitir sus mensajes de modo más efectivo en las reuniones y mejorar la comunicación con los demás directores.

El coach también observó que el uso del tiempo en las reuniones de por la mañana se podía mejorar, ya que parecía concentrarse en los problemas del día anterior, lo que hacía que el foco de atención fueran siempre los asuntos que no funcionaban bien, dejando de lado las cuestiones positivas del día. Los directores comentaban que preferían utilizar este tiempo de TH para coordinar con el personal de planta el día a día. El DGO aceptó, reticente, probar a tener los

encuentros a las 18.00 de la tarde, mientras los trabajadores terminaban su jornada laboral y no necesitaban tanto a sus directores en cada planta. También acordó, aún con menos ganas, permitir que cada encuentro comenzara con el informe de los éxitos de cada director. El director de Acabado y Entrega de Producto comenzó a utilizar terminología visual en las reuniones. El coach propuso a los directores que tuvieran más contacto directo con el personal y que se acercaran a ellos en el momento en que algo ocurría para tratar de resolver el asunto en el momento, antes de que afectara a otros departamentos de la cadena de producción.

Un mes más tarde, cuando el coach volvió a la empresa, se alegró de escuchar que la productividad de la factoría había aumentado en un 20 por ciento, que las quejas de calidad de productos habían disminuido casi en el mismo porcentaje, y que todos los directores de sección y jefes de equipo trabajaban conjuntamente en pro de los objetivos marcados por el DGO.

Ahora miraban con ganas las reuniones de por la tarde, en lugar de verlas como una situación que deseaban evitar. Como dijo el director de la sección de Acabado y Entrega de Producto: «Ahora me voy a casa con entusiasmo, pensando en las cosas que han ido bien durante el día y en cómo hacerlo mejor para el día siguiente. Antes me iba pensando en las excusas que tendría que presentar en el encuentro de la mañana y cómo defender a mi equipo y a mí mismo de los ataques».

El DGO estaba también más contento, no sólo por los resultados y el mejor entendimiento con sus directivos, sino con el cambio de los encuentros de la mañana a por la tarde, ya que ello le permitía llegar más tarde a la oficina, lo que significaba que evitaba el tráfico de todas las mañanas y, lo que era aún mejor, pasaba más tiempo con su mujer y su familia en el desayuno. Además, su confianza en el manejo de las secciones por parte de sus directivos se fue acrecentando. Al fin y al cabo, ahora veía más puntos positivos que anteriormente en cada encuentro, a pesar de que siempre habían estado ahí.



Metodología del coaching

La metodología del coaching utiliza las entrevistas coaching, que se realizan utilizando el e-mail, las comunicaciones telefónicas de voz, las sesiones de chat y/o las entrevistas individuales presenciales.

El coaching implica un diálogo privado, sincero, con confianza entre el interlocutor y el coach, con el propósito de profundizar e identificar los factores que afectan a las comunicaciones interpersonales, las pautas y estilos de comportamiento, las capacidades de liderazgo y las tendencias manifiestas en los procesos de toma de decisiones. La frecuencia de las entrevistas (por cualquiera de los medios indicados), así como los horarios y lugares de reunión cuando se trate de entrevistas personales, se pactan mutuamente entre interlocutor y coach, dependiendo de cada caso en particular.

En la relación entre coach y cliente, éste generalmente debe estar abierto al aprendizaje, a mostrar sus errores, deseoso de encontrar una nueva perspectiva de ver las cosas, de tal manera que el coaching les pueda proveer de aquello que sea necesario para mejorar. No tiene que tratar de convencer al coach de todo lo que sabe o de lo bueno que es, ya que el coach es alguien que está comprometido con los resultados que el cliente desea alcanzar y le va mostrando aquello que es incongruente con sus objetivos.

En algunos textos sobre el coaching se sugiere que los directivos de una empresa, además de ser gerentes, los mejores deben saber que tienen que entrenar y asesorar (coaching) a su equipo. W. Byham en su libro *Zapp! The Lightning of Empowerment* (Fawcett Books) recomienda el siguiente proceso de coaching personalizado en siete etapas para obtener lo mejor de su personal:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar.
2. Explicar los procesos.
3. Mostrar a las personas los modos de realización y las técnicas que deben utilizar.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o para reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para que tenga éxito.
7. Llegar a acuerdos con la persona en relación con acciones de seguimiento.

¿ Por qué el mundo empresarial está aprendiendo las habilidades del coaching?

Las empresas adquieren los servicios de coaches externos para su propio personal y/o utilizan coaches internos para ayudar a los trabajadores en áreas como la productividad, la mejora del trabajo, la ayuda a desbloquear temas personales, en conflictos de personalidad y en el desarrollo de liderazgo.



Siete etapas de un proceso de coaching

Puesto que éste es un libro muy sencillo en el que tan sólo pretendemos mostrar el «melón», es decir, explicar el coaching y sus efectos, mediante ejemplos, de lo que puede llegar a realizar, le ofrecemos otro modelo de siete etapas con más detalles por si lo quiere intentar.

Tenga en cuenta que no hay un modelo único, sino varios, pero es la metodología del coaching, con un conjunto de procesos y conocimientos del coach, lo que hace que sea efectivo tanto para empresas como para individuos con objetivos más personales.

1) Rapport

El primer paso es crear *rapport* entre coach y cliente, si esto no existe entonces le aconsejamos que busque otro coach hasta que se encuentre a gusto con él o con ella. El *rapport* es tener armonía. Si vas a irte a vivir con alguien, necesitas querer a esa persona con la que convivarás, sentir que podéis funcionar juntos. De lo contrario, ni lo intentes, pues llevarías de antemano una predisposición negativa destinada a fracasar.

2) Exposición

Se habla de lo que se desea tratar y por qué se necesita un coach. En la inmensa mayoría de los casos no hace falta indagar en profundidad en las raíces del asunto. La creencia de que es imprescindible saber todo bloquea a mucha gente, que cree que si no se conoce el problema a fondo o sus causas, no se puede avanzar. Y en coaching, muchas veces, no hace falta buscar a fondo las causas. Aquí es, precisamente, donde radica una de las principales diferencias que existe entre las terapias, las consultorías y el coaching.

Lo que sí es necesario es tener voluntad para abrir tu mente y tu corazón y estar dispuesto a andar el camino. A veces, tener que aclarar las dudas y las ideas es uno de los objetivos de la exposición que se realiza al comenzar el coaching. La exposición puede llevar desde una sesión hasta varias antes de estar listo para el siguiente paso.

3) Definir objetivos

Empieza a marcar el camino por donde vas a andar y a donde quieres llegar. Para ello debes establecer tus objetivos en **positivo** (menciona lo que quieres alcanzar, no lo que no quieres).

Que sea **específico** (por ejemplo: «deseo tener y dirigir mi propia empresa», debes ser capaz de decir de que sería la empresa, donde la llevarías a cabo, con quién, para cuándo, qué número de personas estarían involucradas en ella y quiénes, cuál sería su función en detalles, etcétera). Debes ofrecer el máximo de detalles posible.

Que se pueda **medir**. En otras palabras, si el ejemplo anterior fuera tu sueño para conseguirlo en tres años, ¿dónde estarías dentro de dos años? ¿Qué verías, sentirías u oirías que te indicase que estás en el camino hacia tus objetivos? ¿Y en un año? Contesta a todas las preguntas anteriores, pero esta vez situándote en el tiempo a dos años, a un año, a seis meses, a tres meses, a un mes, a una semana y mañana.

Sé **realista**. Por ejemplo, no puedes tener una tienda de bufandas y guantes en el Caribe, no vendería mucho, ¿verdad? No hagas nada que te impida soñar y aspirar a conseguir tus sueños. Para ello, necesitas situarte donde estás ahora y ser consciente de lo que te hace

falta (por ejemplos, contactos, formación para seguir progresando, cuestiones materiales que te servirán de apoyo, etcétera) y marcarte objetivos realistas para ir alcanzando todo aquello que te llevará a realizar tu sueño.

Programación por etapas en el tiempo. Es posible que esto ya lo hayas hecho, al menos mentalmente, si has ido procesando estos pasos en tu cabeza, pero ahora se trata de establecer ciertos parámetros que te irán indicando por donde vas a medida que llegas a cada etapa previamente establecida.

En esta fase de definir objetivos, el coach te ayudará a pensar, a articular lo que buscas, a establecer enlaces con el proceso y tu vida, y actuará como catalizador de tus pensamientos. Si lo haces por ti mismo, permítete un tiempo de reflexión cuando llegues a algún punto en el que te sientas bloqueado o no encuentres correspondencia entre tus pensamientos y tus sentimientos.

4) Observación

Mantener una mente abierta y considerar opciones que posiblemente se te habían ocurrido antes, pero que no las intentaste. Observa siempre cómo vas avanzando y qué ocurre dentro de ti mismo a medida que trabajas en este proceso.

5) Feedback

El coach aquí es de gran valor, pues aunque es una persona a la que le importa lo que hace su cliente y le apoya, no tiene ese nexo emocional que a veces impide ver las cosas de una manera objetiva y útil. El coach ofrece un *feedback* objetivo y positivo (tú podrías ser subjetivo en tu propio *feedback* y, además, negativo, esto último le sucede a mucha gente y, por ello, no logra avanzar o salir de situaciones difíciles). Pero si lo intentas por ti mismo, hazte las preguntas que harías a tu mejor amigo y sé honesto con las respuestas. Toma buena nota del mensaje que recibes de tu interior y procede en consecuencia.

6) Compromiso

Nada de lo anterior sirve si no te comprometes a realizar lo que se establece durante el coaching. Será todo un sueño en voz alta. Debes adquirir un compromiso, buscar donde te cuesta más seguir, para poder superarlo y seguir avanzando.

7) ¡Toma decisiones!



Caso nº 4:

Tenerlo todo menos la felicidad.

Ella no era feliz. Solía serlo, pero no ahora. Algunos de sus amigos la envidiaban. Tenía tres hijos entre los 9 y los 14 años, una casa maravillosa, coche propio y un marido que la quería y que ganaba lo suficiente como para llevar una vida cómoda. Con todo, se sentía infeliz, y esto fue lo que le comunicó a su coach.

Al principio parecía que tenía un sentimiento de culpabilidad, ya que lo poseía «todo», y algunas de sus amistades vivían en condiciones más humildes. Pero quizá, tan sólo quizá, la respuesta fuera más sencilla. Al fin y al cabo, la felicidad la puede conseguir tanto un rico como un pobre, así que: ¿dónde estaba el problema?

Durante la segunda sesión de coaching, su coach le preguntó que cómo pasaba sus días. Ella admitió que, más que pasar los días, esperaba a que pasaran. Después de llevar a los chicos a la escuela, había poco que hacer hasta la hora de ir a recogerlos. Seguía diciendo que algunos días no tenía ni ganas de levantarse de la cama, y que sólo lo hacía por sus hijos. Los primeros años de su matrimonio no fueron fáciles, apoyaba a su marido para que desarrollara su carrera y llevaba la casa, pero ahora él había conseguido una posición alta y bien recompensada. Los niños parecían tener casi su propia vida durante el curso escolar. Y ella se sentía dejada de lado, con cariño, más que amor.

Su coach le propuso hacer algo para la siguiente sesión: una lista de las actividades con las que disfrutaba antes de casarse. El coach le sugirió que pensara en categorías como deportes, *hobbies*, clubs, intereses, otras personas. La lista podía ser tan larga como ella quisiera, pero con la condición de que no dejara nada fuera, ni siquiera actividades que hacía cuando era niña.

Al principio de la siguiente sesión hubo un gran silencio, cuando el coach la preguntó cuál, de todas las actividades, echaba más de menos. Finalmente admitió que era la pintura. Cuando era joven, de soltera, solía pasar largas horas creando miniaturas de paisajes en acuarela. Su coach le sugirió que desempaquetara las pinturas que guardaba en una caja apartada en el ático de su casa, que las echara un vistazo con su mirada nueva y madura y encontrara su valor en ellas. La animó también a que visitara alguna tienda especializada para ver qué novedades había en cuanto a calidad de papel, pinturas, técnicas, etcétera, durante los más de veinte años que habían transcurrido.

Tan sólo había pasado una semana cuando, en la siguiente sesión, el coach escuchó a su cliente con voz de delirio, entusiasmo y optimismo. Se había comprado pinturas nuevas y había comenzado a sacar a flote el talento que tenía aletargado. Pero no le pareció suficiente a su coach para mantener la ilusión, así que le preguntó qué le ayudaría a mantener esa ilusión sobre algo que le encantaba realizar. Ella le contestó que conocer a gente que hiciera cosas similares y con la que pudiera compartir charlas sobre ello. El coach le recomendó que buscara algún grupo local de pintura, un club o algo por el estilo, y que se uniera a ellos. Así descubrió ella algo que la motivaba muchísimo, además de causarle un enorme placer. Pronto vendió algunas de sus pinturas, lo que hizo que su autoestima se elevara, y después le ofrecieron realizar las ilustraciones de un libro para niños.

Con la convicción respecto a sus objetivos que acababa de adquirir, los días ahora comenzaban a hacerse más cortos, incluso había días que lamentaba

tener que ir a la escuela a recoger a los niños, pues esta salida le cortaban la inspiración y la concentración en las que se sumergía y tanto disfrutaba.

Su motivación fue tal, que comenzó a realizar otras actividades con las que también disfrutaba y estaban en su lista, como jugar al tenis y nadar.

Su marido también disfrutaba de su renovada alegría y estos cambios internos que le estaban ocurriendo. Hasta sus hijos parecían divertirse más cuando pasaban tiempo junto.

Fue todo tan sencillo como realizar las preguntas adecuadas, las cuales provocaron que aflorara todo aquello que la motivaba y le permitieron salir del estancamiento en el que se encontraba.



DIFERENCIAS ENTRE COACHING Y:

- **TERAPIA**
- **TRAINING / FORMACIÓN**
- **COUNSELLING**
- **CONSULTORÍA**
- **GERENCIA**
- **MENTORING**
- **ENTRENAMIENTO DEPORTIVO**

Terapia

El coaching, a diferencia de la terapia, no se centra en problemas emocionales, situaciones pasadas o experiencias traumáticas. Los coaches normalmente trabajan con gente muy activa y exitosa, que quiere estar por encima de la media y crear una vida extraordinaria.

Tienen intenciones diferentes y utilizan técnicas y recursos particulares. Por lo general, las personas acuden a terapia para profundizar en algunos temas y a coaching para avanzar en sus objetivos.

Un coach ayuda a diseñar el futuro sin anclarse en el pasado como única posibilidad. La terapia apunta al por qué, mientras que el coaching señala el por qué no, el para qué de lo que te está pasando y el cómo conseguirlo.

El coaching, por lo general, parte del futuro que se desea para modificar el presente, mientras que la terapia suele comenzar por el pasado. El trabajo del terapeuta se enfoca en lo que está mal y el del coach se enfoca en lo que falta. El coaching llama a la acción, en lugar de ir hacia los sentimientos. Insiste en lo que se desea y es posible, en vez de enfocarse en lo que ha sucedido. Los coaches no atienden patologías y trabajan para facilitar los objetivos, dando la vuelta si las interpretaciones producen sufrimiento. Un coach trabaja exclusivamente en ámbitos en los que su cliente está comprometido. Se ocupa de impulsar la acción con un objetivo predeterminado. La duración de ambas técnicas es radicalmente diferente: una terapia psicoanalítica puede llevar años, un proceso de coaching puede durar sólo unas sesiones.

Training / Formación

A veces, coaching y training son dos términos que pueden ser confundidos y que, además, se podrían traducir con la misma palabra. La razón por la que el coaching es cada

vez más popular es porque es mucho más efectivo que los trainings y que otros muchos métodos para conseguir objetivos personales.

Una de las traducciones más acertadas para coaching es el término supervisión. Los trainings son necesarios y muy efectivos, pero van enfocados a la consecución de objetivos colectivos, ya sea de una empresa o de un grupo de personas, mientras que el coaching se centra directamente sobre el individuo. Esto provoca un impacto tal, que en la mayoría de las ocasiones no sólo hace que el individuo consiga su meta, sino que además obtenga otros cambios favorables a su alrededor, teniendo siempre el apoyo directo y personal del coach para lograr dicha meta de una manera más rápida y eficaz que si se intentase sólo a través de trainings. De todas formas, son términos difíciles de distinguir a veces y, por ejemplo, los cursos de capacitación de coaches se llaman trainings.

Existe un dato contrastado que apunta a que cuando una empresa ofrece training a su personal, su índice de producción aumenta alrededor de un 22 por ciento. Si este training se combina con coaching, el índice de producción aumenta en un 88,2 por ciento.

Counselling

El counselling o consejo psicológico hace referencia a un tipo de intervención orientada a la resolución de problemas de conducta, a un nivel menos profundo que la psicoterapia. Se puede diferenciar del coaching en que se realiza por demanda de la persona que lo ha solicitado, mientras que éste puede llevarse a cabo a iniciativa del responsable de la unidad. Incluso aunque posea la formación adecuada, no resulta conveniente que el responsable del counselling realice también la función del coach.

El counselling se podría traducir por asesoramiento personal. No es psicología, ni es terapia, es un enfoque educativo. Una área de aplicación muy frecuente es el estrés, cuando se tiene dificultad para desconectar y en las ocasiones en las que el trabajo no es una buena experiencia.

Consultoría

Aunque algunos consultores pueden llegar a utilizar técnicas de coaching para resolver las necesidades de sus clientes, cobran principalmente por su experiencia en ciertos campos y dicen al cliente qué es lo que deben hacer. El coaching está enteramente centrado en el cliente, que es el que da las respuestas. Los coaches pueden aportar su experiencia, pero quien toma la decisión y la iniciativa es el cliente.

En las áreas profesionales o comerciales, el coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que no sólo ayuda a aclarar las ideas en los negocios, sino que también enseña a identificar cuáles son los puntos débiles que todos tenemos y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y permite mantener la mente clara para ver cuáles son las prioridades. Además, hay un trato humano y un trabajo psicológico muy importante.

El consultor tiene un perfil más corporativo. Establece las pautas de todo aquello que se debe realizar, pero no hay ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio.

Más que nada, el consultor orienta teóricamente y recomienda los pasos que hay que seguir. El enfoque del coaching como consultoría se basa en identificar y optimizar las habilidades. En momentos de dificultad o de desafío puede ser decisivo contar con una ayuda profesional precisa y atenta que vaya más allá del simple apoyo y consejo.

Gerencia

James Selman, especialista mundial en coaching, aclara algunos aspectos acerca de las diferencias entre gerentes y coaches. El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas se consigan por medio de un trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva manera de ser.

Aunque muchos gerentes pueden ser, además, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

Los modos tradicionales de gerencia no están funcionando tan bien como en el pasado y por ello hace su aparición el coaching. La economía global y la competencia han cambiado el juego. En la actualidad, las empresas no se pueden permitir el lujo de controlar todo desde arriba. Las que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de mercado, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales. Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y se desea, como en una competencia internacional.

Los gerentes dirigen y controlan las actitudes de su personal, para obtener resultados predecibles; están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos; tratan de motivar a la gente; son responsables de la gente que dirigen; obtienen el poder de la autoridad de su cargo; piensan qué es lo que no va bien y por qué suceden las cosas; miran al futuro basados en sus mejores predicciones; lideran equipos; determinan qué puede hacer el equipo; solucionan problemas frente a los límites y obstáculos; focalizan técnicas para que la gente haga su trabajo; usan premios y castigos para controlar conductas.

Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a la gente para que obtengan resultados sin precedentes; están orientados a los compromisos de aquellos que reciben el coaching y alinean sus deseos con los objetivos comunes de la empresa; insisten en que la gente se motiva a sí misma; demandan que el cliente que hace coaching sea responsable de sí mismo y del juego que está jugando; obtienen su poder de sus relaciones con la gente que practica el coaching y de sus compromisos mutuos; miran desde el futuro para crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscar lo que falta, y como una posibilidad en el contexto de un compromiso para crear realidad; crean posibilidades para que otros lideren; hacen compromisos irrazonables y luego planean cómo realizarlos; usan los límites y obstáculos para declarar quiebras y obtener resultados sin precedentes; proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos. Los coaches confían y permiten a los coachees (el que recibe coaching) que decidan su propia conducta.

Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables. Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente haga coaching constantemente. A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente con la que trabajan, les guste o no. Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de las personas. Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizativa existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El coaching se ha convertido en una necesidad estratégica para aquellas compañías comprometidas que quieren producir resultados sin precedentes.

Mentoring

El mentoring persigue un objetivo más elevado: la integración de los miembros de la organización en todos los aspectos y especialmente en el desempeño de sus funciones. Las empresas avanzadas promueven la formación voluntaria de pares mentor-discípulo para facilitar el desarrollo de sus ejecutivos jóvenes (discípulos), asesorados y apoyados por ejecutivos de amplia experiencia (mentores).

En esta relación, el mentor toma un rol activo, es tutor y enseña al discípulo nuevas habilidades técnicas y nuevos comportamientos y le provee de nueva información, actúa como un guía en la formulación de acción del plan de carrera del discípulo dentro de la empresa, recomienda y usa su influencia, cuando es apropiado, para fomentar su avance, da ejemplo a su discípulo, le ofrece consejo y asesoría en la toma de decisiones, actúa como confidente estableciendo una relación de confianza y como fuente de información de la misión y metas de la organización, aporta una visión y una perspectiva de la filosofía de desarrollo de recursos humanos dentro de la organización y ofrece retroalimentación permanente.

La relación mentor-discípulo es beneficiosa para ambos, porque genera un uso productivo del conocimiento y de las habilidades del mentor. En el proceso de enseñanza, el mentor revisa y actualiza sus habilidades profesionales, propiciando un sentimiento de orgullo en él. Por otro lado, la creatividad del discípulo activa la del mentor y se crea una amistad basada en la confianza. La empresa también gana, porque se genera una mayor fuerza de trabajo, la moral aumenta, se facilita el proceso de sucesión, ya que se cuenta con gente cualificada, sensitiva a la demanda y a la dirección de la empresa, se desarrollan líderes para el futuro y se facilita la transferencia de la cultura corporativa, los valores y otros elementos claves para la próxima generación de líderes.

Para ser un buen mentor se requiere, sobre todo, buena voluntad, disposición para compartir conocimientos y experiencia y un buen entendimiento con su discípulo, para poder indagar en todo aquello que le motiva y le desafía. El mentor está genuinamente interesado en ser parte de la experiencia y el conocimiento, y que éstos sean de valor para el discípulo, y está dispuesto a dedicarle tiempo y energía. Debe aceptar el rol de consejero, ofrecer sugerencias y reconocer el derecho del discípulo a no estar de acuerdo, evaluar honestamente los puntos fuertes y las debilidades del discípulo, para aconsejarlo en la superación de éstas. Ser mentor exige confidencialidad. La información compartida debe mantenerse en privado.

Las habilidades para actuar como mentor son las siguientes: saber enseñar, motivar, escuchar y comunicarse. Saber pensar analítica y creativamente, plantear retos y desafíos, orientar hacia los valores y tener buen humor. Se debe aceptar que la relación puede terminar, sin recriminaciones, en cualquier momento, cuando una de las partes así lo desea. El mentor no interfiere en la relación entre el discípulo y su jefe, debe mantener la integridad de ésta.

Coaching, mentoring, training y counselling son actividades que tienen en común el desarrollo del individuo dentro de una organización y se llevan a cabo mediante el contacto personal.

Entrenamiento deportivo

El coaching posee muchas ideas del entrenamiento deportivo, como el trabajo en equipo, la búsqueda del «goal» (metas), conseguir la mejor forma y utilizar al entrenador para mantener las perspectivas. Sin embargo, el coaching profesional no es una competición y no está basado en ganar o perder. Los coaches se centran en reforzar las habilidades de sus clientes, pero no los ayudan a golpear a otros equipos. Los coaches buscan soluciones para ganar siempre.

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo (por ejemplo, de fútbol o de béisbol) que recomienda lo que hay que hacer, pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación.

Además de marcar la estrategia que hay que seguir y la táctica, debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y tengan claras sus ideas y sus objetivos.



Caso nº 5:

Una crisis de confianza en sí mismo.

Pedro, que tenía 56 años y trabajaba en una compañía de seguros, llevaba cinco semanas de coaching. En este tiempo se habían tratado sus valores.

No fue una sorpresa descubrir que la mayoría de los valores de Pedro eran íntegros y que se correspondían con su forma de vida, especialmente con su honestidad y su honradez como profesional. Sin embargo, seguía pidiendo a su coach revisar estos valores.

Su coach no tenía ningún problema con ello, excepto que le daba la impresión de que no ayudaba a su cliente a progresar si volvían una y otra vez al mismo tema. Después de unas cuantas sesiones, no tenía tanto entusiasmo como al principio, y su coach le preguntó el porqué de ese bajón. Pedro admitió que, a pesar de tener unas relaciones estupendas con su familia, de que no le faltaba el dinero y de que su salud era muy buena, estaba pasando por una crisis de confianza en sí mismo.

No dudaba de sus habilidades, de hecho, eran éstas las que le habían llevado al puesto de encargado del departamento de investigación en la empresa. Le confesó a su coach, que, a pesar de su magnífico cargo, ahora tenía que formar a treinta personas de su departamento y enseñarles cómo negociar el acuerdo económico más bajo entre la compañía y sus clientes, los cuales habían demostrado ya que tenían derecho a recibir sus seguros.

La mayoría del equipo que debía formar tenía unos veintitantos años, ganaba un sueldo básico pero recibía altas comisiones del dinero que la empresa se ahorra en cada caso. Por ejemplo, si un conductor sufría un accidente y aludía a su derecho de reclamación del seguro, cuyo valor por la pérdida del vehículo era, digamos, de 20.000 euros, la compañía le ofrecía 12.000 euros si lo saldaban

inmediatamente mediante un cheque que le enviaban por correo el mismo día. La diferencia (8.000 euros) se repartía a partes iguales entre la compañía y el investigador del seguro.

Al principio, Pedro aceptó que ésta era una práctica normal en el modo de funcionamiento de las empresas de seguros. Lo justificaba aceptando que si ofrecían una baja compensación significaba que el precio del seguro se mantenía competitivo para un mayor número de personas, lo que permitía reducir las reclamaciones fraudulentas. La crisis apareció cuando Pedro recibió una bonificación a finales de año, como reflejo de los beneficios obtenidos por la empresa.

Su coach se dio cuenta de por qué Pedro seguía volviendo a estas preguntas una y otra vez. Sus valores personales habían sido transigidos con su compromiso hacia la compañía. Esta situación le afectaba mucho en su vida personal y en su comportamiento con los demás.

Su coach le propuso realizar una lista con dos columnas, y ver cómo cada uno de sus valores le permitía o le restringía su vida de manera consecuente. Con ello, llegó a la conclusión de que comprendía que ciertas prácticas podían ser realizadas en su profesión como parte de unos estándares que sustentaban una empresa o una sociedad, pero que él tenía la libertad de llevar a cabo otros modelos con los que personalmente estuviera de acuerdo, o moverse en otra dirección que le permitiera trabajar conforme a sus valores.

De aquí salió otra meta: ponerse manos a la obra y buscar otros trabajos, en coherencia con sus valores. Comenzó leyendo las vacantes internas en el boletín de su empresa, algo que nunca había hecho, y en uno de los ejemplares se

reseñaba lo que él describió como el trabajo perfecto. Un puesto dentro de la compañía en el departamento de recursos humanos.

Consiguió el puesto y con este trabajo, que le permitía cuidar de los demás, aunó sus valores personales y las exigencias del mundo laboral. Aún le quedan dudas sobre la ética de su empresa, pero, por otro lado, reconoció que estando dentro de la compañía y a cierta distancia del departamento que le causaba todo su estrés, podía incluso influir de manera positiva en los valores éticos de personas que consideraba superiores. Con el tiempo, su misión en la empresa podía ser

muy importante, cuanto menos para él personalmente, ya que podría llevar una vida coherente y ayudar a otros a que así fuese también. Pedro hizo el siguiente comentario a su coach: «Examinando mis valores, me di cuenta de que no quería seguir siendo alguien que se consume a sí mismo por dentro, asumiendo los valores de otros. Gracias al coaching me he convertido en alguien que da, en lugar de alguien que recibía. Ahora siento que estoy ayudando a la gente y que contribuyo a hacer de este mundo un sitio mejor donde vivir, para ellos y para mí mismo».



Preguntas más frecuentes sobre el coaching

Si has llegado hasta aquí, es porque o estás disfrutando del libro o estás interesado en el coaching, o por ambas razones. Este apartado te puede aclarar las dudas que tengas respecto al coaching y esperamos que te ayude a actuar, ya sea mediante la realización de un curso de formación o buscando un coach personal con el que trabajar.

Las Preguntas Más Frecuentes que realizan los interesados en el tema son:

¿A quién le puede beneficiar Abrir el melón en una conversación de coaching?

Al que tenga una meta o un objetivo sin concretar; al que esté abierto a la transformación y el crecimiento personal y profesional; al que esté buscando una oportunidad para cambiar su futuro; al que esté bloqueado en algún aspecto de su vida; al que quiera encontrar un propósito en su existencia y sentido a las tareas que realiza; al que esté dispuesto a apostar por sí mismo; al que quiera más y mejor; al que alguna de estas preguntas le haga considerar que donde está ahora o lo que está haciendo no es suficiente en su vida: ¿disfrutas con lo que haces? ¿Te entusiasma tu futuro? ¿Ésta es la vida que elegirías? ¿Encuentras sentido a lo que haces? ¿Eres feliz en tus relaciones? ¿Aprovechas tu tiempo libre?

¿De qué puedes conversar con un coach?

De tus preguntas. De tus problemas. De tus sensaciones. De lo que te enoja. De tus cambios y desafíos. De tus dudas. De tus promesas y declaraciones. De tus decisiones. De tu progreso y reconocimiento. De tus miedos. De tus proyectos. De tus sentimientos.

¿A qué te puede ayudar un coach?

A comenzar algo que tienes postergado. A mejorar la comunicación en tus relaciones. A lograr tus objetivos. A planificar tu futuro. A ser como quieres ser.

¿Cuál es la filosofía básica del coaching?

Sencillamente, suponer que, nosotros, los humanos, somos mejores, que todos estamos descubriendo lo que realmente queremos y que podemos obtener lo que deseamos más fácil y rápidamente con la ayuda de un coach, que siempre está ahí para ayudarnos.

¿Quién contrata a un coach y por qué?

Aquellos que quieren más, que quieren crecer y que quieren hacer las cosas más fácilmente, es tan simple como esto. Aquellos que llevan meses, e incluso años, pensando en asuntos que desearían hacer, tener o ser, pero que nunca se han decidido a empezar o siempre se han detenido en el mismo punto, y realmente quieren realizarlo. Un coach te puede ayudar a ser, hacer y tener lo que buscas.

¿Qué ocurre al contratar un coach?

Te tomas a ti mismo más en serio, asumes decisiones inmediatamente, más focalizadas y efectivas; creas un ambiente «momentum» en el que es más fácil obtener buenos resultados y alcanzas metas que no hubieras podido lograr sin el coach.

¿Por qué funciona el coaching?

Por varias razones. La simbiosis entre el coach y el cliente crea el «momentum». Se alcanzan mayores objetivos y el cliente desarrolla nuevas habilidades que redundan en un mayor éxito.

¿Por qué está siendo tan popular?

Se estima que durante la última década de los noventa surgieron alrededor de 25.000 coaches en todo el mundo, y esto es debido a la demanda y necesidad que existe. El coaching puede ofrecer mucho tanto a individuos como a colectivos. Pocos coaches ponen anuncios o utilizan el marketing, obtienen la mayoría de sus clientes como resultado de pasar la voz de unos a otros.

Hay varias razones por las que el coaching es tan popular. Cada día hay más gente que trabaja de modo independiente o que comienza su propio negocio y desea una estructura de apoyo y sabiduría que le ayude en su camino hacia el éxito. Otra razón es que las personas son más creativas y egoístas (en el buen sentido) y esperan más de su vida. Quieren hacer más, ser más, conseguir más, y un coach parece el socio perfecto en este proceso. Otra razón es el tiempo: con un coach se consiguen casi siempre los objetivos más deprisa, al fin y al cabo dos mentes aportan más que una. Muchas personas están cansadas de hacer siempre lo que «deben» hacer y están preparadas para realizar algo especial y significativo para el resto de su vida. El problema es que muchas de ellas no pueden ver esto, o si pueden verlo no encuentran el camino para reorientar su vida en este sentido. El coach puede ayudar a estas personas. La gente se está dando cuenta de lo sencillo que puede ser conseguir algo que hace años era un sueño. Un coach no es un milagro, pero tiene una gran caja de herramientas para ayudarte a que tu gran sueño llegue a ser una realidad. Afortunadamente, en la actualidad hay recursos para investigar este tipo de crecimiento. El coach ayuda al cliente a sintonizar y a conectar mejor consigo mismo y con los demás, es decir, ayuda a aumentar la espiritualidad.

¿Por qué necesita un coach alguien que ya tiene éxito en su vida?

Puede no necesitar un coach, sin embargo, podría ser de gran ayuda averiguar si está realizando su trabajo de la forma que más disfruta, si tiene lo que más desea o si va a gozar de independencia económica en los próximos años.

¿Se puede crear dependencia entre el cliente y el coach?

Realmente, no. El cliente, posiblemente, puede «necesitar» al coach para optimizar una oportunidad o acelerar su crecimiento, pero no de forma «dependiente» del coach. Alguien que está subiendo «necesita» estructura, consejo, soporte, y un refugio, en este sentido el coach es necesario. Pero no se crea una dependencia emocional o psicológica. Recuerda que el coach no resuelve casos concretos, sino que ayuda al cliente a crear un futuro mejor: más éxitos, más dinero y mayor calidad de vida, pero lo realiza el cliente, no el coach.

¿Puedo contratar un coach para un corto periodo de tiempo o para un proyecto especial?

Sí. Algunos clientes contratan un coach para trabajar sobre proyectos concretos de corta duración. Sin embargo, hay clientes que logran sus objetivos antes de lo previsto y siguen con el coach avanzando en otros proyectos u objetivos, aprovechando el periodo de tiempo de trabajo que acordaron en un principio entre ambos.

¿Cuánto tiempo debo comprometerme si empiezo a trabajar con un coach?

Muchos coaches recomiendan compromisos de tres a seis meses, pero normalmente se puede prescindir de la relación si el coaching no está trabajando de acuerdo con lo que es mejor para el cliente. Muy pocos coaches trabajan con acuerdos o contratos escritos. Para el cliente colectivo, no obstante, un contrato firmado es simplemente un buen negocio.

¿Cuánto cuesta contratar un coach?

Esta cuestión puede variar, pero, por regla general, cuesta algo más que un psicólogo, un consultor u otro profesional, aunque si se miden los resultados obtenidos y se comparan con el periodo de tiempo en el que el coach los logra, el precio es bastante más económico.

Muchos coaches que trabajan individualmente obtienen ingresos de entre 40 y 180 euros por sesión. Las sesiones duran entre 30 y 60 minutos, y se suele comenzar con tres o cuatro sesiones al mes, o incluso una o dos después de un tiempo de coaching en el que la meta está encaminada hacia su logro. Los coaches de altos cargos ejecutivos ganan más y algunos clientes trabajan con un coach de una a dos horas por semana. Estos trabajos vienen a costar de 150 a 350 euros por hora. Obviamente, el coach que se realiza en corporaciones o para programas especiales puede llegar a facturar de 1.500 a 10.000 euros por mes.

¿Por qué tener un coach?

Los grandes atletas nunca pensarían en acudir a unas olimpiadas sin un entrenador. Saben que el coach estará allí para observar, apoyar y apuntar los caminos para alcanzar la perfección. Un coach combina el soporte técnico con una relación fructífera que hace que aflore lo mejor del interior y ayuda a que una persona se convierta en un campeón.

(Visita la web www.ChampionMind.com si deseas saber más sobre este tipo de coaching en el deporte)

Un coach puede ayudarte tanto en tus negocios como en tu vida personal. El coaching es para aquellos que están interesados en aprovechar sus vidas al máximo. Para saber si necesitas un coach deberías hacerte la siguiente pregunta: ¿estás viviendo una vida diseñada sobre la base de tus valores y sueños, o estás atrapado en elaborar una vida?

¿Puede un amigo o un familiar ser tu coach?

Utilizar como coach a tutores, esposa o amigos es posible, pero podría ser difícil. La gente muy cercana al cliente a menudo genera sentimientos inadecuados y frustración debido a la naturaleza de estas relaciones, y el coaching puede tomarse como una «regañina». Asistir a un seminario de coaching o training sobre cómo ser un coach efectivo, puede ser una buena experiencia y una inversión de gran valor. Un coach profesional es una persona neutral en la vida de un individuo y evitará tener sentimientos fuertes, lo que no es posible con una esposa, un familiar o un amigo. De esta forma, el coach puede ofrecer sugerencias e ideas, crea estructura y enlaces, y el cliente lo percibe como un soporte y una ayuda. El

coaching puede ser el camino que el cliente utiliza para diseñar un entorno que se ajuste a sus necesidades y no las necesidades que percibiría alguien cercano a él.

¿Qué debes esperar de una alianza con tu coach?

Cuando dos personas o empresas se unen, se forma una alianza en la que hay una meta y en la que ambas partes deciden cuáles son sus responsabilidades. En el coaching es muy similar, con la diferencia de que el objetivo, la meta para ambas partes, coach-cliente, es la del cliente.

Basándonos en este principio, en que existen dos mentes enfocadas hacia un mismo objetivo, éstos son los puntos que hay que tener en cuenta a la hora de crear una alianza coach-cliente:

- ❑ Mantener la agenda del cliente (no hacer lo que el coach quiera que se haga). El cliente debe saber que una de las razones por las que el coaching es efectivo es porque el coach tiene en cuenta la agenda del cliente a la hora de marcar pautas.

- ❑ Realizar el coaching sobre la vida entera del cliente, no sobre un aspecto específico. Si se está realizando coaching y se observa que un asunto personal está impidiendo la concentración del cliente, el coach debe ofrecer apoyo y ver cuál es la mejor manera de tratarlo, de lo contrario se podría estar reduciendo al mínimo la capacidad de pensar y obrar del cliente al ignorar aspectos que afectan en el proceso.

- ❑ Escuchar, escuchar y escuchar. Si se crea una alianza para decir al cliente lo que debe hacer, eso no es coaching. Escuchar no es tan sólo una cualidad indispensable del coach, sino también un elemento de la alianza en la que la relación del coaching está fundamentalmente basada.

- ❑ Desarrollar la intuición, tanto la del cliente como la del coach. El coach debe practicar esto con su cliente. La intuición siempre tiene algún valor, y a veces es la interpretación que hacemos de los signos que percibimos lo que nos hace pensar que no es así. Pero cuando uno ofrece su intuición, ésta se debe tomar como un elemento más del proceso. Hay que sentirse libre y obrar de acuerdo con la intuición o dar un tiempo para ver cómo repercute en la relación, pero no utilizar la intuición como un dogma a seguir.

- ❑ Mostrarse curioso. Para que sea efectivo el modo en el que el coach escucha, mostrarse curioso es una de las mejores maneras de consolidar una alianza. Un coach tiene que tener una gran curiosidad por su cliente, por cómo es, qué hace, cómo lo hace, etcétera.

- ❑ Confianza. Entre el coach y el cliente debe existir plena confianza, pues sin ella será difícil que el cliente «abra su melón» al coach.

- ❑ Compromiso. El cliente debe saber desde el principio que existe un compromiso por ambas partes. Por un lado, el coach se compromete a escuchar, ayudar, apoyar, animar y, en definitiva, a hacer coaching, y por otro lado, el cliente se compromete a realizar lo que se acuerde entre los dos y sacar lo mejor del coaching cumpliendo las premisas adquiridas, que pueden ser desde seguir con los horarios acordados hasta realizar las tareas diseñadas en el coaching.



Caso nº 6:

Me falta algo... y no sé lo que es

Eugenia es una joven de veintiocho años, muy querida entre sus compañeros de trabajo y con muchos amigos. Pero a pesar de ello, le confesó a su coach que le faltaba algo.

Las primeras sesiones de coaching marcharon muy bien. Fueron surgiendo, desde el principio, algunos pormenores con la familia, su salud y autoestima que se fueron solventando durante los primeros meses del coaching. Iba sacando temas, y con la ayuda de su coach, los iba abordando uno a uno, tomando decisiones enfocadas a cada problema. Sorprendentemente para ella, todo estaba siendo muy fácil a medida que iba logrando sus objetivos para cada caso.

Sin embargo, aproximadamente en la duodécima semana, algo distinto comenzó a aflorar en sus conversaciones con el coach, éste se lo hizo notar y ella misma lo admitió. No se sentía totalmente feliz con su trabajo como ejecutiva de ventas en una empresa de cosmética: «me falta algo... y no sé lo que es». Y a pesar de ir consiguiendo muchas otras cosas, Eugenia comentaba: «al principio me gustaba y disfrutaba de este trabajo, soy una persona con don de gentes, y muchas veces incluso me codeaba con personas famosas, todo eso era estupendo, pero ahora me siento casi como una 'dependienta de una gran tienda' haciendo mi trabajo y deseando acabar para irme a casa».

Su coach le preguntó: «Dentro de un año, ¿qué podrías estar haciendo en tu trabajo favorito?». Aun cuando su coach le intentó ayudar con algunas sugerencias para que ella misma se inspirara, seguía pensando en «más de lo mismo, en otra empresa más grande, más conocida». Era incapaz de dirigir sus pensamientos más allá de dos o más

años. Simplemente, no conseguía trasladarse mentalmente.

En la siguiente sesión, su coach decidió cambiar de táctica. Le preguntó: «¿En qué te gustaría trabajar, cuál sería tu trabajo ideal si supieras que te saldría estupendamente?». Se quedó muy sorprendido al escuchar las palabras de Eugenia, pues en ninguna de las sesiones previas había mencionado nada relacionado con su respuesta de ahora: «me encantaría ganarme la vida como fotógrafa y periodista». Durante los minutos siguientes reveló a su coach que tenía un equipo de fotografía muy bueno y sabía cómo utilizarlo. Había ganado algún premio en su club local de fotografía e incluso había obtenido un tercer puesto en un certamen nacional. Había escrito algunas historias para sus sobrinos y algún artículo para la publicación de su club de fotografía y se sentía con confianza para escribir y tomar buenas fotos, capaz de captar y cautivar la atención y admiración de los demás con su trabajo.

Ya lanzados en el tema, el coach le volvió a preguntar: «¿Qué haría falta que ocurriera para que llegases a ser una profesional dentro del mundo del periodismo y de la fotografía?». Aquí Eugenia se quedó sorprendida, pues nunca se le había pasado por la mente esta opción. Con algunas sugerencias de su coach, acordaron que para la siguiente sesión de coaching investigaría y contactaría con gente que conocía que la podría ayudar directamente o poner en contacto con otras personas relacionadas con todo ello. Identificar revistas que pudieran estar interesadas en su trabajo, ingresos de un profesional de este tipo, editoriales y empresas relacionadas con este trabajo, etcétera.

Tal fue su motivación que en tan sólo cuatro días ya había contactado con unas quince personas y con más de diez

revistas, y había logrado otros contactos para seguir averiguando más sobre el tema.

A partir de este momento, las sesiones con su coach tomaron otra dirección. Marcaron un tiempo de un año para conseguir su meta: ser una profesional de la fotografía y el periodismo. La estrategia fue que siguiera en su puesto de trabajo y planeara ciertos pasos, o metas menores, para así en un año poder dar el gran salto. De este modo podía mantener la seguridad que le ofrecía su trabajo y podría comenzar a desarrollar todo lo necesario para lo que iba a ser su nueva profesión.

Visualizando sus metas, escribiéndolas, revisándolas periódicamente e informando a su coach sobre sus progresos y cambios, realizó su primer trabajo tan sólo tres meses más tarde, y en lugar de marcharse de vacaciones con sus amigos a la playa, se fue dos semanas a Egipto con los gastos pagados con un encargo de una revista de viajes para escribir un artículo, con fotos, sobre los visitantes a dicho país.

Cuando su trabajo fue publicado, se lo mostró con orgullo a su jefe. Pocas

semanas después le contó a su coach que la dirección de la empresa donde trabajaba le había invitado a formar parte de su propia revista sobre belleza, con un incremento salarial bastante importante.

Eugenia reconoce que nunca hubiera soñado trabajar en esta profesión, y que la idea surgió gracias a la inspiración provocada por su coach personal. Éste comenta que posiblemente se le hubiera ocurrido a Eugenia tarde o temprano, posiblemente después de varios años, pero solamente como un sueño, sin la fortaleza que comporta establecer metas.

Su coach resume de este modo toda la historia: «Para mí fue algo obvio: un escritor escribe, un fotógrafo toma fotos, un pintor pinta, un atleta corre, etcétera, y tú ya hacías lo que te gustaba. Todo lo que hice fue mostrarte a ti misma el talento que llevabas dentro y hacerte ver que cuando tenemos dificultades en establecer metas en una carrera profesional, es, muy a menudo, una indicación de que deberíamos considerar otras carreras alternativas, especialmente aquellas relacionadas con algo que nos levante el espíritu, que cree pasión dentro de nosotros y nos haga vibrar».



Una nota personal de Christian y José Luis

Cómo trabajamos ambos y qué esperamos de nuestros clientes

Es importante que el coach haga saber a su cliente, desde el principio, su manera de operar y su filosofía (gran parte de ella está expresada en este libro) y qué puede y no puede esperar el cliente de nosotros. Cuanto más sepa el cliente sobre lo que puede o no puede encontrar en su coach, más efectivas serán las sesiones, más confianza se creará entre ambas partes, más sólida y efectiva será la alianza y la relación en el coaching.

Esta alianza es única y diferente a otra clase de compromisos profesionales. En esta relación el cliente es el centro de la alianza y el coaching ocurre a su alrededor, siendo el coach el elemento exterior que trabaja con el cliente para que éste haga lo que deba hacer y le ayude a lograr sus objetivos.

La alianza entre coach-cliente es también única porque recoge diferentes puntos de vista y perspectivas a medida que la relación de coaching avanza, se va adaptando a las circunstancias, nunca se queda atrás. Entre ambos se van creando las estrategias necesarias.



Ejemplo de una sesión

utilizando un modelo específico del coaching:

diálogo entre coach y cliente

Elena es una mujer muy ocupada de treinta y tantos años, tiene un trabajo de media jornada como consultora financiera y dos niños, Carlos, de cinco años, y Amaya, de siete. Su marido es un ejecutivo de una empresa de telecomunicaciones y viaja mucho durante la semana. Pasa casi todos los días entre semana fuera y los fines de semana aprovecha para quedarse en casa con su mujer y sus hijos.

Elena comenzó el coaching hace unas semanas. Lo primero que hizo fue realizar el cuestionario y diagrama de la rueda de la vida (otro proceso del coaching). Parte de la siguiente sesión se desarrolló como sigue:

Elena: He completado 'la rueda de la vida' y creo que ha sido muy interesante, especialmente cuando me

encontré con el apartado de 'yo misma'. No recuerdo cuándo fue la última vez que tuve tiempo para mí misma, sin

contar cuándo hice algo para mí solamente.

Coach: ¿Hiciste también el cuestionario donde decía que había que elaborar una lista con las diez cosas que más absorben tus energías?

Elena: Sí, hay unas cuantas en esa lista, como el agobio que siento limpiando y ordenando las cosas de la casa, parece que nunca se acaba, o no ser capaz de tomarme un baño completo sin que alguno de los niños requiera mi atención, o cualquier otra cosa que lo interrumpa, o ver como no saco nada en limpio de mi trabajo, y eso sin contar con que me veo con exceso de peso.

Coach: Bueno, Elena, parece que hay bastantes temas en los que trabajar. ¿En cuál de ellos te gustaría concentrarte primero?

Elena: Creo que en mi peso, es algo en lo que pienso demasiado y siento que me quita muchas energías. Me siento gorda y no me gusto como estoy, no me siento bien conmigo misma en estos momentos.

Coach: ¿Cómo puedes convertir este asunto en manejable y que sea claro en el objetivo que buscas?

Elena: Quiero perder 12 kilos.

Coach: Puedes explicar esto de una manera positiva, por ejemplo: «quiero pesar X kilos»?

Elena: Sí, quiero pesar 65 kilos.

Coach: ¿Qué te gustaría conseguir hoy de esta sesión de coaching?

Elena: Me gustaría intentar y establecer un plan de acción que me permita lograr el peso que busco.

Coach: Visualiza por un momento cómo te verías a ti misma en tu peso ideal. ¿Qué pasa en esa imagen, qué observas en ella que te indique que alcanzarás tu peso ideal?

Elena: Me veo en una fiesta con un vestido negro corto que no he podido ponerme en los últimos tres o cuatro años.

Coach: ¿Y cómo te sientes?

Elena: Me siento genial. ¡Me lo estoy pasando estupendamente y además hay varios hombres atractivos que no dejan de mirarme! Por supuesto, yo sólo tengo ojos para mi mirado. Pero esta situación me hace sentir bien, ¡viéndome observada de esa manera! ¿Verdad?

Coach: Imagino que sí, ¡aunque yo no me pondría ese vestido corto negro! Esto suena muy atractivo, tu meta del peso ideal. Entonces, dime: ¿cuándo te ves a ti misma llegando a tu peso ideal?

Elena: Me gustaría alcanzarlo en seis meses. De hecho, me gustaría estar así para el 8 de diciembre. Es mi cumpleaños y me gustaría hacer una fiesta.

Coach: Esta meta: ¿cómo la encuentras de desafiante con tu ritmo de vida y tus circunstancias?

Elena: ¡¡Puffff! ¡Muchísimo! Nunca logro acabar una dieta que empiezo, ni siquiera seguirla por un buen periodo de tiempo, y seis meses me parecen una eternidad, ¡lo quiero para mañana!

Coach: ¿Qué tal sería si mantuviéramos el 8 de diciembre como fecha para tu meta a largo plazo y tuvieras también otras metas más pequeñas a corto plazo?

Elena: ¿Como cuáles?

Coach: Bueno, ¿qué te parece si llegas a pesar 72 kilos en dos meses? De hecho, podemos poner una fecha, ¿te parece bien?

Elena: Sí, eso suena mucho mejor. Creo que sí que lo podría conseguir, sólo son cinco kilos.

Coach: Entonces, Elena, dime, ¿cuál es la realidad ahora mismo con respecto a tu peso? Quizá me puedes contar lo que comes normalmente cada día, ¿eh?

Elena: Está bien, pensarás que como igual que una cerdita. Me paso casi todo el día picando cosas. Por la mañana, desayuno con los niños y suelo tomar lo

mismo que ellos, un zumo de naranja más unos cereales, ¡ahl!, y una tostada con mermelada. Me encanta. Luego les llevo a la escuela y me marcho al trabajo, donde al llegar me tomo siempre un cafetito. Bueno, en realidad me suelo tomar un par de ellos, más o menos antes de la comida. Mi trabajo es un poco aburrido, casi todo lo que hago consiste en temas de administración, y ayudo a otros con archivos, papeleos, etcétera, así, que, a veces, me compro alguna chuchería, una chocolatina o una bolsa de patatas fritas. Así mato el tiempo también, mientras salgo a la tienda y vuelvo, además lo hago para otros en la oficina. ¡Con lo que todos están contentos! Luego llega la hora de la comida, y aquí es donde, posiblemente, coma mejor, pues muchas veces tan sólo como una ensalada, o algo ligero y sano. Después voy a recoger a los niños a la escuela y les doy la merienda, de la que suelo picar algo con ellos también, un bollito o algo así. Cuando llega la hora de que se acuesten estoy agotada. Mi marido suele llamar por las noches para asegurarse de que la casa sigue en pie, que no les ha pasado nada a los niños, o algo así. Luego ceno algo de queso con pan y un poco de fruta, con una coca-cola o un refresco, y a veces, no siempre, me tomo un vaso de leche caliente.

Coach: ¿Hay alguien más que piensa que tu peso es un tema importante o, cuanto menos, a tener en cuenta?

Elena: Sí, mis compañeras de oficina, siempre estamos hablando de ello todas nosotras. Normalmente, siempre hay una de nosotras que está haciendo alguna dieta o intentando algo nuevo. De hecho, ahora que recuerdo, mi marido también ha hecho algún comentario, no muy a menudo, pero sí que hace algún comentario irónico de vez en cuando. Él piensa que no soy capaz de hacer nada bien, siempre está llamando para ver si todo va bien, o si he hecho esto o aquello. Y si me pongo a dieta, me dice cosas como: «¿Otra vez?», con tono incrédulo. No me anima nada, aunque reconozco que lleva razón, pues ya lo he intentado varias veces.

Coach: Ya veo. Te quería preguntar: ¿qué has hecho entonces hasta ahora para lograr tu meta?

Elena: Bueno, aparte de intentar muchas dietas diferentes, no he hecho mucho más. Me apunté a un gimnasio, pero me cansé enseguida. Imagino que es que no encuentro ninguna razón que me motive a hacerlo.

Coach: Entonces, Elena, para que puedas conseguir tu meta, ¿qué obstáculos tienes que salvar?

Elena: Mira, me estoy empezando a dar cuenta de que utilizo la comida como excusa por el aburrimiento que tengo en el trabajo y en casa. Me siento como si estuviera envejeciendo antes de lo que debiera, o al menos, sin haber aprovechado mi vida. Cada noche me veo a mí misma sola cuidando a los niños, y mientras me da la impresión de que mi marido se lo está pasando estupendamente.

Coach: ¿Te cuenta él que se lo pasa estupendamente?

Elena: Por supuesto que no, él no me va a decir eso. De hecho, el fin de semana pasado me dijo que estaba cansado y que no sabía cuánto tiempo más podría aguantar este ritmo de vida, con su trabajo, y dijo incluso que le gustaría pasar más tiempo conmigo y con los niños.

Coach: Vale, entonces, veamos Elena, ¿cuál es el verdadero tema del que estamos tratando aquí? ¿qué es lo que tienes ahí dentro de tu «melón» que aún no lo has mostrado?

Elena: No, no creo que sea todo esto que te acabo de contar. Es mi vida entera, me siento sin ganas de nada, como que no valgo un pimiento, ¿sabes? Antes de tener a los niños, sentía que era alguien a quien valoraban y me valoraba a mí misma cuando tenía el trabajo como consultora financiera. Y además era buena en ello. Así es como conocí a mi marido, durante una reunión de trabajo. Hasta que un buen día tomamos la decisión de mudarnos a un chalé en las afueras de la ciudad y tener niños. Nunca me convenció la idea, era todo

demasiado tranquilo para mí, pero cogimos todos nuestros ahorros y compramos una casa enorme y maravillosa, entonces sentí que nunca le podría decir a Javier que no era muy feliz ahí. Ojalá no nos hubiéramos ido nunca de la ciudad. Ojalá tuviera mi antiguo trabajo otra vez, pero las cosas han cambiado y ahora son más complicadas. Posiblemente tendría que empezar de cero, y no creo que pudiera hacer eso, y menos aún con los niños.

Coach: Bien, has tocado ahora varios temas y parece que hay dos asuntos principales aquí, uno el tema de la localización donde vives, y otro el trabajo que haces. ¿Quieres cambiar tu meta por otra nueva?

Elena: No, realmente no, me gustaría llegar a pesar 65 kilos el día de mi cumpleaños.

Coach: Está bien, entonces, si tu meta a largo plazo es la de estar en 65 kilos para el 2 de diciembre, ¿qué hay de tus metas a corto plazo?

Elena: Sí, me gustaría estar en 72 kilos para primeros de agosto.

Coach: Eso está bien. ¿Hay algo que te impida llegar a esa meta en un par de meses?

Elena: Realmente sí, la casa y el trabajo. No tengo ninguna motivación para hacerlo cuando el resto de mi vida está de capa caída. Porque lo haría, ¿verdad? Quizá tendría que tomarme en serio estos dos temas, antes de intentar perder peso. Oh, perdona, antes de lograr el peso ideal.

Coach: Bueno, quizá podemos mirar a ver qué opciones hay, después de todo aún te gustaría llegar a pesar 65 kilos para el día de tu cumpleaños, ¿no?

Elena: Sí, claro que sí. Pero, ¿cómo lo voy a hacer si no tengo ninguna motivación? Acabaría dejándolo de nuevo y dentro de pocas semanas estaría donde estoy ahora.

Coach: Espera, Elena, espera. Te estás rindiendo y tirando la toalla antes de empezar, y si no paras ahora mismo volverás a caer en ese círculo vicioso que

tú misma has descrito. Hemos dicho que íbamos a ver las opciones que hay, y antes de hacerlo ya estabas desanimándote.

Elena: Es cierto, perdona.

Coach: No pasa nada, por eso estoy aquí también, para hacerte reflexionar sobre lo que dices y estás haciendo. Yo no sé dónde vas a ir a parar, pero lo que sí que sé es que tienes más recursos de los que crees, y yo confío en hacer que salgan a flote. Como dijo un amigo mío, vamos a «abrir el melón», tu melón, y ver qué pasa. ¿Te parece bien?

Elena: Sí.

Coach: De momento has identificado los obstáculos que tienes para lograr lo que buscas, y quién sabe qué más. Esto ya es un paso adelante, pues antes lo tenías ahí, escondido dentro de ti sin sacarlo afuera, ¿no crees?

Elena: Sí, es cierto, pero esto me da un poco de miedo.

Coach: Veamos, entonces, ¿qué podrías hacer para conseguir tus metas? Dilo y escríbelo rápido, sin pensar, tal y como te venga a la cabeza. Recuerda que esto no son decisiones que tienes que tomar, sino opciones que podrías tomar si quisieras. Venga, dime.

Elena: Podría apuntarme a un club para adelgazar y a un gimnasio. El dinero no es problema, así que podría hacerlo.

Coach: ¿No dijiste antes que ya habías intentado esas cosas antes?

Elena: Sí, pero quizá ahora, con tu apoyo, se me den mejor. Podría también llevar a los niños andando al colegio, en lugar de llevarlos en coche, y dejar de tomar chucherías en el trabajo.

Coach: Bien, ¿qué más podrías hacer?

Elena: Supongo que otra de las opciones que tengo es hablar con Javier, contarle cómo me siento y ver qué dice él. Antes solíamos hablar mucho. De alguna manera, el habernos mudado a esta casa ha hecho que nos comuniquemos menos, e imagino que

hemos estado muy ocupados los dos como para darnos cuenta.

Coach: Eso suena estupendo. ¿Alguna otra opción?

Elena: No, ninguna que yo pueda pensar ahora.

Coach: ¿Te gustaría saber alguna otra opción que yo pueda tener?

Elena: Sí, dime.

Coach: Vale. Tú has mencionado que el dinero no es ningún problema y que tu trabajo es muy aburrido. También me has dicho lo mucho que disfrutabas antes con tu trabajo como consultora financiera y lo buena que eras en tu profesión. Ahora, dime, si no hubiera ningún obstáculo para volver a ser consultora financiera, ¿te gustaría volver a hacerlo?

Elena: Sí, me encantaría. Pero sospecho que todo será muy diferente ahora, y que debería recibir cursos de formación para ponerme al día. Aunque pensándolo bien, siempre me ha gustado estar al día, y hacía algún curso de vez en cuando, por eso debía de ser tan buena. Seguro que lo volvería a disfrutar.

Coach: Entonces, ¿podría ser una opción averiguar qué te haría falta para volver a tu antigua profesión de nuevo?

Elena: Sí, podría serlo. De hecho me está gustando la idea y creo que voy a hacer eso, averiguar qué me hace falta para ponerme al día.

Coach: Está bien. Ya sólo nos quedan cinco minutos, así que, de las opciones que has mencionado, ¿cuál escoges para actuar?

Elena: Creo que lo primero es que hable con mi marido, y pienso que todo esto tomará aún más forma. De hecho, también le comentaré que voy a averiguar que necesito para retomar mi carrera anterior. Ya me estoy animando mucho sólo de pensarlo.

Coach: Bien, eso son dos cosas que suenan más como posibles que como hechos definitivos.

Elena: No, qué va, sí que lo voy a hacer.

Coach: Dime, en una escala del 0 al 10, ¿qué grado de compromiso puedes adquirir para llevar a cabo todo esto que estás diciendo?

Elena: Puedo ver que todo esto es algo que debo realizar si quiero alcanzar mi meta a largo plazo, e incluso a corto plazo. O sea, que es un 10, lo voy a hacer sin lugar a dudas. Desde luego, lo de averiguar cuestiones acerca de mi trabajo es algo que voy a empezar desde ya mismo. Hablar con mi marido, se las puede traer..., debo pensar cómo voy a enfocarlo. Yo diría que está en un 7 de tu escala.

Coach: ¿No dijiste que él te comentó que cada día estaba más cansado de no verte ni a ti ni a los niños nada más que los fines de semana y que le gustaría pasar más tiempo con vosotros?

Elena: Sí, se me había olvidado. Quizá, después de todo, los dos nos sintamos más o menos igual. Es posible, incluso, que sea más fácil de lo que pensaba hablar con él. Gracias por recordármelo.

Coach: No hay de qué. Y ahora, para no olvidarnos de lo que vas a hacer antes de nuestra próxima sesión, creo que sería una buena idea que lo escribieras. Así que quedamos en que, escríbelo por favor, primero, que hablarás con tu marido sobre cómo te sientes en esa casa tan apartada de la actividad de la ciudad, y segundo, vas a averiguar qué te hace falta para volver a retomar tu profesión anterior. ¿Correcto?

Elena: Correcto. Lo he escrito todo, pero he escrito también que no sólo le voy a decir a mi marido que no me gusta vivir aquí, sino que le voy a sugerir que nos mudemos.

Coach: Estupendo, ¡eso suena genial! Muy bien hecho, Elena. Envíame un correo electrónico si quieres, si no hablamos entonces la semana que viene a la misma hora.

Elena: Muchísimas gracias. Es como si supiera las razones desde hace mucho tiempo de por qué no he hecho nada para perder peso, y tú me has

ayudado a verlo, o mejor dicho, a

| afrontarlo. Gracias.

Esto fue una sesión de coaching que recoge la esencia de este proceso. Elena continuó con el coaching varios meses más. Cada dos o cuatro semanas fue logrando sus metas a corto plazo. Consiguió un trabajo temporal de lo que buscaba, hasta que al final del coaching logró el trabajo que iba persiguiendo. Se mudó de casa a un lugar con más vida (para ella), compartió más tiempo con su marido y se esforzó para alcanzar su peso ideal, el cual casi, casi, logró para el día de su cumpleaños. Llegó hasta 67 kilos, pero acabó felizmente aceptando ese peso, pues se encontró muy bien consigo misma, reconociendo que su figura debía haber sufrido cambios naturales, pero que 67 kilos era muchísimo mejor que los 77 kilos que tenía antes.

Varias cosas, pequeñas, pero importantes, fueron ocurriendo durante los meses que duró el coaching. Elena se sentía muy feliz y miraba hacia el futuro con muchísimo optimismo.



Caso nº 7:

A mi edad... ¿qué voy a hacer ahora?

Alberto tenía 60 años. Después de una larga carrera como diseñador gráfico, fue despedido de su empresa diez años antes de su jubilación, debido a que iba mal y echaron a mucha gente. Él se lo tomó bastante mal, siempre lo vio como un rechazo hacia sus cualidades y habilidades como diseñador gráfico. Después de algunos meses, se tuvo que tragar su orgullo y aceptó un trabajo como peón en unos almacenes de madera. No era lo ideal, pero prefería este trabajo que tener que vivir de la caridad del Gobierno.

No había pasado mucho tiempo desde que empezó a trabajar en el almacén, cuando el gerente se dio cuenta de las habilidades que poseía Alberto para organizar, y le pidió que diseñara un sistema para reducir el número de veces que los pedidos se entregaban incorrectamente. Pronto esta situación le llevó a un ascenso como jefe de sección y, más tarde, se convirtió en director del almacén en horario nocturno, de 16.00 a 12.00 de la noche.

Algunos días, cuando el tiempo se lo permitía, Alberto iba con un amigo a pescar. Durante uno de esos días de pesca, su amigo le habló sobre el coaching y cómo le había ayudado a superar problemas de pareja que había tenido hacía ya algún tiempo. Alberto estaba teniendo dificultades con sus dos hijos, así que decidió llamar al coach del que le habló su amigo y comentar con él su problema para ver si se podía solucionar.

En pocas semanas, cada vez era más patente el hecho de que los hijos de Alberto le veían como a un viejo mandón que se las daba de saberlo todo y les decía siempre cómo debían hacer las cosas, y que era un persona, además, muy difícil de complacer. Cualquier cosa que sus hijos hicieran, nunca estaba bien,

y Alberto siempre les reprobaba sus decisiones. Les trataba como si fueran aún unos críos, se preocupaba por ellos y les decía las cosas como si fueran niños, la mayoría de las veces no les daba ni siquiera la oportunidad para equivocarse. Esta situación creaba en sus hijos mucho roce con su padre, y éstos preferían, cada vez más, pasar menos tiempo con él.

Las sesiones fueron progresando y cada vez era más evidente que había algo que preocupaba a Alberto, y que, de alguna manera, le impedía hacer otras cosas. Hasta que un día reveló que volvía a tener miedo de perder el trabajo otra vez y que ese miedo le hacía sentirse mal, como si estuviera enfermo con las preocupaciones. Esto era debido a que la compañía donde trabajaba estaba instalando ordenadores en todos sus departamentos para introducir un sistema más sofisticado, y su departamento era el próximo en instalar el nuevo sistema. Él era visto en la empresa como un padre entre sus compañeros y le pedían muchas veces consejo. Ahora, sin embargo, se sentía atemorizado por el ridículo que pasaría cuando sus compañeros se enteraran de que era incapaz de programar el vídeo de la televisión para grabar.

Su coach le invitó un día a que imaginara la peor de las situaciones que le podrían suceder en el trabajo. Luego le pidió que describiera la mejor que le podía ocurrir, y después le dijo que preparara una lista de gente que le pudiera ayudar a tomar decisiones para evitar el peor de los casos y para moverse hacia su ideal, la mejor situación.

Como resultado de aquella sesión, Alberto pidió a su hijo mayor que le enseñara a programar el vídeo para grabar un programa de la televisión y hacer algunas cosas básicas en el ordenador. Pronto las relaciones con sus hijos comenzaron a mejorar

notablemente. Más adelante, su hijo menor le dijo un día que se iba a comprar un ordenador más potente y que si quería le regalaba el suyo antiguo y así podrían estar en contacto por e-mail.

Alberto pronto se sintió sin miedo para acercarse a un ordenador, y en cuestión de un mes pidió a su jefe que le enviara a un curso de aprendizaje del nuevo sistema que se estaba instalando en la

empresa. Resultó tan bien, que empezó a combinarlo con las dotes de contabilidad que había adquirido en su anterior trabajo, y enseguida le ofrecieron un nuevo puesto en la empresa.

Esta vez con un horario más normal, diurno, y mejor pagado, enseñando a otros empleados de la empresa el nuevo sistema, en las oficinas que la compañía tenía por todo el país.

Dadas las reticencias que Alberto tenía al principio hacia los jóvenes, fue un hecho afortunado el que todo el coaching se hiciera por teléfono, pues si hubiera sabido desde el principio que su coach tenía sólo treinta y tantos años, es posible que le hubiera costado mucho aceptar el apoyo de su joven coach. Pero es que, a veces, es mejor no contarle todo a uno, para evitar que asuma cuestiones que le pueden limitar en la toma de decisiones para lograr sus metas.



¿Cuáles son los beneficios de llegar a ser un coach?

- El coaching es una profesión que produce una satisfacción personal.
 - El coach puede disfrutar de la libertad de vivir y trabajar donde desee.
 - Ser un coach acelera tu desarrollo personal y profesional.
 - Un coach de empresas tiene la posibilidad de atraer muy altos ingresos.
 - Un coach personal tiene la oportunidad de vivir holgada y libremente.
 - El coach crece en un ambiente nuevo, dinámico, vanguardista y con la conciencia de estar aportando algo al mundo.
- Los coaches nuevos eligen la velocidad a la que desean formarse.
 - Tras un período de varios meses muchos coaches comienzan a percibir ingresos.
 - En el coaching sabes que estás marcando la diferencia y los demás así lo aprecian.
 - A través del coaching puedes alcanzar tú mismo muchas metas personales.
 - El coaching puede ser también una plataforma para lanzarte hacia otros destinos deseados.
 - Puedes elegir con quién trabajas.

En resumen, cada uno tiene sus propias razones para convertirse en un coach, pero los beneficios aquí mencionados son los más comunes entre aquellos que se sienten atraídos por el coaching. Pregúntate: ¿qué beneficios tendrías si fueras un coach?



Caso nº 8:

Cómo supere mis miedos mediante el coaching vía e-mail.

Esta historia la escribió María Elena a partir del coaching impartido a través de e-mail por José L., su coach. Aquí, José utilizó varios procesos y técnicas de PNL (programación neuro-lingüística) para hacer que María Elena rompiera las barreras mentales y pensamientos que la limitaban e impedían que alcanzara sus metas.

«Hace unos meses comencé, sin querer, la aventura de “crecer” usando mi correo electrónico. Nunca me habría imaginado lo significativo e importante que iba a ser para mí aquel mail que un día envié a José L. solicitando orientación para mejorar mi redimiendo deportivo. Mi intención no era más que solicitar una simple recomendación bibliográfica, nada más. Pero luego, y gracias a la excelente disposición de José, todo se convirtió en una relación tan importante, por lo menos para mí, que hoy la agradezco con todo mi corazón. Trabajamos unas dos veces por semana, durante unos tres meses, él desde Londres y yo desde Venezuela. Cada ejercicio, cada comentario, cada resultado sirvió como detonante, repercutiendo en mi vida de tal manera que aun hoy no han parado de moverse cosas dentro de mí, y es por esa razón que quiero compartir mis vivencias en eso del coaching, pues estoy completamente segura de que te pueden ayudar en lo que sea, sigue leyendo, sé que te vas a entusiasmar.

»Yo soy de esas personas que disfruta mucho con los retos y muchas veces esos retos tienen que ver con vencer mis miedos, y sobre todo, mis frustraciones. Pues bien, hace exactamente un año, decidí ser parte de un equipo de natación, en lo que llaman categoría Master; es decir, decidí integrarme en un grupo deportivo para viejitos, mayores de 25 años (yo tengo 35). ¿Y quién dijo que yo podía nadar y, menos aún, competir?, me preguntaba yo. Para ser sincera, jamás nadé, jamás pertenezco a equipo alguno, nunca competí en nada. Y ahí estaba yo, a mis 34 años, pretendiendo ser parte de un equipo que está compitiendo desde hace más de diez años, donde todos, absolutamente todos, han participado en mil y un campeonatos, tanto nacionales como internacionales. Y yo, ahí, con muchas ganas, pero con el kilometraje en cero. Para colmo, fumaba como una loca (una caja y media al día) y llevaba veinte años haciéndolo. “Sí, ya sé que ahora me vas a decir que dejaste de fumar y que eres toda una campeona”, pensarás. ¿Te parece increíble leer esta historia y pensar que el final sea que me estoy preparando para los Juegos Latinoamericanos de 2001 y para el próximo mundial? Pues déjame decirte que ése es precisamente el primer prejuicio que tuve que romper, esos pensamientos limitantes que rebotaban en mi cabeza: ¿podré lograr los tiempos que necesito? ¿Para qué diablos estoy haciendo esto? ¿No es mejor estar tranquila en casa, entreteniéndome con mis amigos, en vez de estar sufriendo con tanto entrenamiento para lograr algo que ni siquiera estoy segura de alcanzar?

»¿Cómo se puede dar un cambio tan radical, sobre todo en una disciplina deportiva que requiere, según se cree, unas condiciones físicas previas y específicas? La experiencia del coaching en mi caso comenzó con una serie de ejercicios que incluían meditación, cosa que aún me cuesta, y visualización, lo cual es sumamente importante, porque visualizamos logrando las cosas que queremos hacer que la mente las acepte como posibles. Todas estas técnicas y ejercicios, dirigidos por José, terminaron desarrollando una cantidad de cosas en el ámbito personal, que eran, precisamente ellas, las causantes de tanto bloqueo. Si yo pudiese escribir las cosas que sentí y que aún siento al narrar mi experiencia, si uno pudiera

abrir el pecho y enseñar a otros las cosas que pasan por dentro, sería más fácil. Pero sí les puedo decir que no fue fácil: llore y lloré (de más está decir que soy llorona aun cuando soy feliz). Muchas veces sentí el temor de continuar, ese miedo a descubrir, o más bien a enfrentarme con algunas cosas. Aun lo siento, y es precisamente ese sentimiento el que nos paraliza y nos limita. ¿Qué hubiese sucedido conmigo si cada vez que mi cabeza me decía que no podía, que nunca lograría nada, hubiera tomado la decisión de no seguir adelante, por no creer en mi capacidad? Recuerdo que uno de los ejercicios que me recomendó José fue el de identificar mis pensamientos: cuáles eran, cuándo aparecían, cómo los pensaba, en quién o quiénes pensaba. Ese ejercicio te ofrece una visión diferente. La cabeza de cada uno de nosotros es una cosa muy seria y si le damos rienda suelta podemos creer vivir una realidad que quizá sea completamente inexistente, pero para nosotros es totalmente real.

»Todos nuestros miedos tienen que ver con experiencias pasadas, nuestras relaciones o la falta de ellas, y sólo personas bien preparadas pueden ayudarnos a sacar de la cueva todas esas experiencias que hemos ido enterrando a lo largo de nuestra vida, para evitar recordarlas, sin pensar siquiera que son precisamente esas vivencias las que determinan nuestras pautas de comportamiento, la forma en que nos relacionamos con los amigos, la pareja, los hijos... hasta con uno mismo.

»¿Cómo puede ayudarte el coaching en tu caso particular? ¿Por qué no acudir a un psicólogo u otro especialista? El coaching tiene a su favor muchas cosas, e incluso aquí, en Venezuela, existen profesionales de esas áreas que utilizan la coaching como herramienta en de sus terapias. Dentro de mis modestos y limitados conocimientos, puedo decirte que el coaching nos ayuda a “reprogramar nuestra manera de pensar”, es decir, una vez identificados mis pensamientos limitadores, nos permite conocer cómo se originaron en nuestra cabeza, los momentos en que aparecen... Podemos “borrar” esa cinta, y comenzar a “grabar” nuevamente en ella aquellos pensamientos que sí queremos que estén presentes en nuestras mentes. Hubo un día en particular, en el que lloré mucho con uno de los ejercicios. Trataba de visualizar qué cosas quería lograr en el futuro, y no pude. No pude definir qué cosas quería. Todo por no creer que pudiera lograrlas. Qué triste, ¿no? ¿Lo has pensado alguna vez, te has hecho esa pregunta? No es tan fácil de responder, ni es tan obvio lo que queremos. A partir de ahí, muchas cosas pueden cambiar. Y las más cambiaron de tal manera que me encantaría poder transmitir a otras personas lo significativo que puede ser trabajar con el coaching, aun vía e-mail. Lo único que necesitas es tener el valor y la honestidad de llamar a las cosas por su nombre y dejarte llevar en la experiencia de vivir, o más bien “revivir”, tus experiencias pasadas. Sólo de esa manera podrás lograr, como yo lo hice, las cosas que tanto deseas, incluso dejar de fumar ¿No te parece suficientemente interesante como para, por lo menos, intentarlo?».



¿Estás lista/o, deseosa/o y preparada/o para recibir coaching?

LISTO

- | | |
|--|-------------|
| 1. Tengo tiempo para invertir en mí mismo. | SÍ... NO... |
| 2. Puedo crear y mantener el compromiso conmigo mismo para trabajar en ello. | SÍ... NO... |
| 3. Hay un espacio, una distancia entre donde estoy ahora mismo y donde quiero estar. | SÍ... NO... |

DESEOSO

- | | |
|--|-------------|
| 4. Estoy totalmente dispuesto a realizar el trabajo necesario para llegar a donde quiero llegar. | SÍ... NO... |
| 5. Deseo detener o cambiar mi comportamiento actual, ya que me limita para lograr el éxito que busco. | SÍ... NO... |
| 6. Estoy preparado para intentar cosas nuevas, incluso aunque no esté convencido al 100% de que funcionarán. | SÍ... NO... |

PREPARADO / ERES CAPAZ

- | | |
|---|-------------|
| 7. Coaching es la disciplina apropiada para realizar los cambios que deseo hacer. | SÍ... NO... |
| 8. Tengo la paciencia necesaria para actuar en el sentido necesario para lograr mis metas, sin tener en cuenta los resultados inmediatos. | SÍ... NO... |
| 9. Tengo el apoyo necesario para realizar cambios importantes con la máxima facilidad posible. (Por ejemplo, en la familia, la estructura de la empresa, los amigos, etcétera.) | SÍ... NO... |
| 10. Estoy dispuesto a invertir el tiempo y el dinero necesario para perseguir mis objetivos? | SI... NO... |

Si has contestado NO a dos o más de estas preguntas, necesitarás realizar algunos ajustes antes de que el coaching pueda ser efectivo para ti.



Caso nº 9:

Cuando decir NO nos hace vivir mejor.

La comunicación efectiva puede surgir de algo tan simple como saber decir NO en lugar de Sí.

Esta clienta tenía 28 años y era abogada en un bufete muy importante. Se quejaba de la falta de energía y falta de motivación. En apariencia, todo parecía ir muy bien. Le habían ofrecido un cargo más importante y, además, la iban a ayudar a obtener un máster.

Su coach le preguntó cómo se sentía realmente con su trabajo y ella le contó que tenía miedo de su futuro, de no saber si sería capaz de manejar correctamente el cargo nuevo que le habían ofrecido, ya que no quería defraudar a nadie. Ella dijo Sí a las dos oportunidades que le ofrecieron, un cargo más alto y estudiar el máster, a pesar de que sentía que estaba en el trabajo equivocado y tampoco quería volver a los estudios.

Él profundizó más. ¿Por qué, entonces, su cliente había elegido la carrera de abogada? Y aquí la clienta confesó que lo hizo para complacer a su padre, quien pensó que la abogacía le ofrecería mejor futuro que otras carreras de Letras, que a ella, por otro lado, le gustaban más. Así lo decidió: se basó en un sentimiento de responsabilidad y viendo que sus padres habían sufrido para pagarle sus estudios.

Una vez que ella se concedió el permiso a sí misma para vivir la vida que deseaba, en lugar de la vida que sus padres eligieron para ella, se produjo un cambio interno profundo y se sintió libre para elegir su propia carrera.

Entonces, el coaching continuó y lo que hicieron después fue definir algunos de sus valores personales. Honestidad, integridad y solidaridad estaban entre sus valores más altos. Estos valores entraban en conflicto con sus responsabilidades en el trabajo.

El coach notó cómo su cliente parecía recobrar vida cuando hablaba con pasión y energía sobre un trabajillo que hizo durante dos semanas de vacaciones, en verano, ayudando en un campamento de verano para niños. Ella se sentía enormemente feliz ayudando a los niños. Su coach le mostró cómo su pasión e intereses por ayudar a otros podía integrarse dentro de su vida cotidiana y le ofreció algunos consejos para comenzar a decir NO cortésmente, pero con firmeza. Entonces, a la abogada se le ocurrió considerar un cambio de carrera y buscar algo donde lograra más placer personal, de modo que, entre los dos, coach y cliente, trabajaron en un plan de acción para encontrar lo que ella buscaba. Esto incluía ver a gente que tenía relación con estas áreas, para aprender y entender mejor todo lo que involucraba trabajar en esas disciplinas. La carrera de maestra pronto se evaporó de su mente, ya que una carrera implicaba estudiar más, y eso no lo quería en absoluto.

Durante las cinco semanas siguientes, acudió a una entrevista, en su propia empresa, para acceder al puesto de asistente de dirección en el departamento de personal, algo que la atraía muchísimo, no sólo por el trabajo en sí, sino porque aquel empleo le proporcionaría la oportunidad de relacionarse y trabajar con gente a nivel más personal. Además, recuperó su entusiasmo por la natación, por montar en bicicleta y leer. Comenzó a tener más energía y disfrutar más de todo lo que hacía, y todo ello tenía que ver directamente con el saber decir NO cuando tenía que decirlo, lo cual la ayudaba a tomar decisiones que la hacían disfrutar más de su propia vida.



Caso nº 10:

Todo trabajo y ninguna diversión

Beatriz trabajaba largas horas. Era consultora-formadora autónoma. Estaba casada y tenía dos hijas, Lidia, de 3 años, y Eva, de 5. Buscó un coach después de leer un artículo sobre el coaching en una revista. Le llegó en un momento de su vida en el que se sentía sin amor. Parecía que en la vida todo era trabajo y nada de diversión. Ella y su marido apenas pasaban tiempo juntos y no habían tenido unas verdaderas vacaciones desde la luna de miel, hacía unos ocho años.

Su coach pronto percibió que su clienta pasaba gran parte de su escaso tiempo alrededor de sus hijas, especialmente de Lidia, que sufría asma crónico y se había pasado la mitad de su corta vida en hospitales. Ahora ya parecía estar mucho mejor y tenía una vida casi normal. Era obvio, sin embargo, que la clienta aún mostraba señales de ansiedad y preocupación por Lidia. Beatriz reconoció que esta observación de su coach era cierta y acordaron diseñar juntos un simple plan de acción.

Para empezar, la primera meta sería reservar una tarde para ir a cenar con su marido. Los dos solos, dejando a las niñas con la madre de Beatriz. La abuela se puso enormemente contenta, pues nunca se lo habían pedido y ella disfrutaba mucho con sus nietas. Además, ello la hizo sentirse más cerca de su hija. Las niñas también eran felices sabiendo que pasarían una tarde con la abuela. Fue una situación en la que todos ganaban. La velada de los dos fue sencilla e inolvidable. La próxima meta era repetir la experiencia, pero esta vez pasando una noche fuera, durante un fin de semana.

No hace falta decir que todo fue un éxito y que todos parecían muy contentos con dicha experiencia, pero especialmente Beatriz y su marido parecían estar retomando un mundo casi olvidado.

Entonces el coach sugirió que la familia entera se fuera de vacaciones, a lo que Beatriz se resistió, de modo que ambos se pusieron a pensar en otras opciones. A medida que avanzaba el coaching, se fue notando que Beatriz sentía que no merecía vacaciones. Esta sensación se hizo evidente después de que ella diera varias señales de valorarse muy poco a sí misma. Su coach, con delicadeza, le fue haciendo ver los beneficios que tener unas vacaciones podría depararle. Y no se trataba solamente de pasar tiempo junto a su familia: significaba mucho más que eso.

En cuestión de cinco semanas, sus vacaciones se planificaron y Beatriz admitió con sorpresa que había sido todo más sencillo de lo que imaginaba. Ella había asumido, equivocadamente también, que a su marido no le gustaba tener vacaciones, así que las vacaciones fueron tan buenas que enseguida reservaron las siguientes para varios meses después.

El coach no estaba aún satisfecho. Es cierto que el tema del «todo trabajo y ninguna diversión» había sido abordado, pero su clienta necesitaba mirar aún dentro de sí y ver qué es lo que estaba haciendo. Así se aseguraba de que tomaba las medidas para evitar caer en un modelo de vida que le frustraba.

Beatriz también quedó sorprendida al ver que clientes potenciales aceptaban sin ningún problema sus nuevas condiciones de trabajo, haciéndose valer más, y anteponiendo ciertos aspectos de su negocio y de su vida personal que, hasta entonces, había dejado de lado. Todo esto le fue mucho más fácil de lo que pensó. Su nueva situación también la orientó en su trabajo, lo cual no sólo hizo que se valorara aún más su trabajo, sino que, además, supo cómo dar prioridad a su vida personal antes que al trabajo. Cuando no estaba haciendo algún

trabajo para algún cliente, pasaba el tiempo ocupada, ocupándose de estar ocupada, sin darse cuenta de otras cosas importantes alrededor de su vida.

Su coach la invitó un día a escribir objetivos específicos, como qué clase de clientes le gustaría tener, en lugar de aceptar cualquier cliente que solicitara sus servicios. También quiso definir de dónde debería llegar sus clientes, a qué tipo de trabajo preferiría dedicarse y cuánto tiempo le gustaría emplear en cada trabajo, marcando así una estructura de tiempo para cada trabajo, lo cual hizo que sus objetivos fueran más manejables, fáciles e interesantes.

Por primera vez, Beatriz estaba viendo su trabajo con total claridad y era capaz de definir ciertos aspectos de su trabajo que le permitían centrar mejor y ser más productiva en sus tareas. Pronto se dio cuenta de que lo que ella consideraba antes objetivos (definición de su contable), no eran nada claros y manejables. Con el coaching aprendió a definir objetivos específicos, en lugar de planear el día para rellenarlo, lo cual la hacía sentirse valorada sólo por estar muy ocupada.

Enseguida fue capaz de ver, ella misma, cómo estos nuevos objetivos poco a poco la convertían en la controladora absoluta tanto de su trabajo como de su vida personal.

Un día, unos cinco meses después de comenzar el coaching, su coach se sintió un poco temeroso, cuando Beatriz le anunció que ella y su marido habían decidido cancelar las vacaciones que con tanto entusiasmo habían reservado meses atrás. Pero todo quedó en un gran suspiro, cuando ella siguió relatando la historia y le contó las razones que había para hacerlo.

Había llamado a una amiga de confianza para que llevara su negocio mientras ella se daba de baja para afrontar su nueva maternidad. Parece ser que su tercer hijo se concibió durante sus primeras vacaciones y ella se mostraba feliz por ello, pues era algo que le hacía mucha ilusión, pero nunca lo mencionó, ya que meses atrás no se veía capaz de manejar su vida y afrontar otro embarazo, otro hijo. Llegó a decir: «Mi vida ha cambiado tanto y tan deprisa que casi no me lo puedo creer».

Nunca esperé obtener tanto. No hay duda que el coaching profesional funciona, ¡y bien!». Claro, a su coach se le puso una sonrisa de oreja a oreja.

Beatriz, siguió con el coaching durante unos dos meses más, después de que dejara su negocio controlado y dirigido temporalmente por su amiga, y su vida personal fuera plenamente satisfactoria.

Al acabar el coaching, anunció que, en unos doce meses, más o menos, volvería a retomar el coaching para dar salida a un pequeño proyecto personal que tenía en mente y para asegurarse de que seguía sacando lo mejor de su propia vida.



Relato personal

Permíteme terminar con un relato personal.

Hace unos cinco años me ofrecieron escribir un libro sobre un tema sobre el que no había ningún libro escrito, al menos conocido. Pero yo pensé que no tenía experiencia suficiente para ello, sobre todo, porque no había escrito nada que se pareciera a un libro. La invitación se debía a dos elementos de mi formación y experiencia que no eran habituales y que, hasta la fecha, no se habían expresado en un libro que sirviera a otros a desarrollarse en dicha área. Cuatro años después, me enteré que salía a la luz *el libro* que me habían ofrecido a mí. Y me di cuenta de la gran oportunidad que perdí. Sin embargo, tomé nota de dicha experiencia, o mejor dicho, de aquel sentimiento que tuve cuando me di cuenta de lo que pasó por delante de mí y no fui capaz de aprovecharlo.

Hace un par de años volví a vislumbrar otra oportunidad como aquella y lo que me dije a mí mismo fue: «Voy a escribir un libro, un libro que aún no existe y que ayudará a otros a conocer algo que está beneficiando a mucha otra gente, que está animando a otras personas a solucionar problemas, a obtener más de la vida, etcétera». No sabía muy bien cómo empezar, pero sí sabía que lo más importante era escribirlo. Así que manos a la obra, y con la ayuda de mucha gente, apoyos morales y logísticos, comencé esta aventura. Posiblemente este libro, le hubiera costado sólo unos días a cualquier otro escritor profesional, pero yo he empleado varios meses, eso sin contar con los meses que pasé pensando cómo hacerlo.

Christian fue otro pilar importante de esta obra. Su experiencia en la vida y la conexión entre ambos hicieron que, sin querer, llegáramos a acabar algo juntos. Algo que, sabemos, no es más que el principio de algo aún más importante.

En España se dice que, para sentirse realizado, tienes que hacer tres cosas en la vida: plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro. Yo no voy a entrar en dialéctica sobre si esto es cierto o no, pero sí os puedo decir que, cuando uno tiene una idea en la mente durante mucho tiempo, ya sea la de plantar un árbol, tener un hijo o escribir un libro, etcétera, sea lo que sea lo que te ha estado rondando en tu «melón», cuando se logra, ofrecerá una enorme satisfacción.

No me cabe duda de que muchos de vosotros os habréis animado con este libro y sus historias, y eso ya es bonito en sí mismo, pero lo que hará que tu vida cambie para mejor, no es solamente este ánimo, sino lo que hagas para conseguir tus objetivos y las acciones que llesves a cabo.

Si necesitas una ayuda o, al menos, saber que tienes alguien ahí para llevar a cabo tus sueños, busca ese apoyo que te hace falta, habla con la gente, con tus amigos, con profesionales o con los amigos de tus amigos, y da tu primer pasito. Haz planes, toma tres resoluciones que te lleven en la dirección que deseas y comienza hoy. Mañana, quizá te acuerdes de este momento y, si hiciste algo, lo recordarás con alegría y te servirá para mucho más que lograr lo que fuera que hicieras. Será parte de tu persona, de tu ser y de tus emociones. Pero si no hiciste nada, entonces, es posible que quizá pienses que algún día lo harás: mañana, o tal vez la semana que viene, o el año que viene... Sólo que el tiempo habrá pasado y, muy posiblemente, cuando llegue ese día que tienes en mente, seguirás posponiendo tus planes, tus sueños, tu vida...

«Si no cambias tu mentalidad, tu vida seguirá siendo como hasta ahora.

¿Son estas buenas noticias?»

Douglas Noel Adams.